

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Tiit Kõluvere ja Taavi Tamm

JUHIPOOLNE VISIOONI EDASTAMINE JA MEESKONNALIIKMETE
EESMÄRGITEADLIKKUS

Magistritöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2021

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autorite allkirjad)

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Visiooni ja eesmärkide ning nende edastamise teoreetiline raamistik.....	8
1.1. Visiooni ja eesmärkide olemus	8
1.2. Visiooni ja eesmärkide edastamine.....	14
2. Juhtide visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vaheliste seoste empiiriline uurimus	24
2.1 Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus	24
2.2 Uurimuse tulemused ja järeldused	33
Kokkuvõte.....	45
Viidatud allikad.....	48
Lisad.....	56
Lisa A. Krug <i>et al.</i> (2020) küsimustiku tõlkeprotsess	56
Lisa B. Uuringu küsimustik	59
Lisa C. Vahendaja analüüsi andmed, KLV T	71
Summary	72

Sissejuhatus

Iga päevaga mitmekesisemaks muutuvast maailmas seisavad juhid silmitsi üha keerukamate väljakutsetega. Juhtidelt oodatakse, et nad ei oleks ainult juhtfiguurid, probleemilahendajad ja kõneisikud (Park ja Berger, 2009), vaid ka efektiivsed informatsiooni edastajad erinevates olukordades (Smythe 2019). Hetkel, kus juhitavad meeskonnad tänu erinevatele meediumitele on oluliselt informeeritumad, esitavad nad ka juhtidele kõrgemaid juhtimisalaseid nõudmisi. Juhtidel on vaja olla suhtlemisel avatumad, nad peavad põhjendama oma valikuid ja seisukohti varasemaga võrreldes rohkem ning põhjalikumalt. Vajadus juhivoolsele läbimõeldud ja teadliku eneseväljenduse ja informatsiooni edastamise järele on kasvamas.

Meeskonna liikmetel on vaja selget suunda kuhu ühiselt liikuda, neil on vaja teha omavahe koostööd ja olla teadlik meeskonna eesmärkidest. Kõike selleks, et panustada ühiselt eesmärkide saavutamisse. Schöttle *et al.* (2018) läbiviidud uuringus leidis tõestust, et meeskonnaliikmed keskenduvad rohkem ühiste probleemide lahendamisele ja omavahelisele koostööle ning saavutavad ühiselt paremaid tulemusi, kui eesmärgid ja tegevused on varasemalt omavahel kokkulepitud ja kõigile meeskonnaliikmetele teada. Sarnasele seisukohale jõudsid ka Braun *et al.* (2007) lisades, et meeskonnasisene ühine teadmine ja arusaam meeskonna eesmärkidest tõstab kohehiivusust (*cohesivness*), parandab kollektiivset orientatsiooni, suurendab autonoomsust ja kohusetunnet, tõstab tööga rahulolu ja pühendumist organisatsioonile ning meeskonna edule tervikuna. Selleks, et eelkirjeldatud olukorda saavutada peavad juhid oskama oma visiooni meeskonnaliikmetele arusaadavalt edastada ja tegevused meeskonnasiseselt vastavalt joondada.

Arusaadavuse tagamiseks ja tegevuste joondamiseks on erinevaid juhtimisstiile, mida tänapäevased juhid kasutavad. Kõige tuntumad on Bass *et al.* (1987) poolt käsitletud ümberkujundav (*transformational*) ja pragmaatiline (*transactional*) juhtimisstiil. Kui eelnimetatud juhtimisstiilid on laialdasemalt käsitlust leidnud, siis viimasel ajal on uurijate ja praktikute tähelepanu pälvinud ka integreeritud (*integrated*) juhtimisstiil ning seda just avaliku sektori eripärasid arvesse võttes. Orazi *et al.* (2013) toovad oma uuringus välja, et integreeritud juhtimisstiil on kombinatsioon ümberkujundavast ja pragmaatilisest juhtimisstiilist, väljendades järgijatele tuleviku visiooni (omane ümberkujundavale juhtimisstiilile) kui ka otsest tulemuslikkuse tasustamist vahe-eesmärkide saavutamisel (omane pragmaatilisele juhtimisstiilile).

2015. aastal EAS-i poolt läbiviidud juhtimisasalases uuringus toodi ühena järeldustest välja (lk 62), et Eesti omanikele kuuluvates firmades on kavandamishorisont lühike, levinuima juhtimispraktikana kasutatakse igakuist või kvartalis uuendatavat üheaastast rulluvat eelarvet. Samas toodi antud uuringus välja (lk 62), et visiooniga seonduv on Eesti ettevõtetes, võrreldes 2010. aastal läbiviidud uuringuga, olulisemaks muutunud. EAS (2015) uuringu tulemusest saame seega järeldada, et Eesti juhid oma juhtimisstiililt on pigem pragmaatilised (EAS, 2015).

Pragmaatilisusele kalduvus juhtimise vaates ei pruugi olla alati negatiivne. Olgugi, et Bass *et al.* (1987) on pigem ümberkujundava juhtimisstiili pooldajad, siis aastaid hiljem Bass *et al.* (2003) poolt läbiviidud uuringus on leidnud tõestust, et näiteks militaarorganisatsioonis on mõlemad, nii ümberkujundav kui ka pragmaatiline juhtimisstiil üksuse tegutsemisvõimekuse (*performance*) osas võrdselt tõhusad. Jacobsen *et al.* (2020) toovad oma uuringus välja, et ümberkujundav juhtimisstiil, organisatsioonisisese informatsiooni edastamise vaatest, ei anna oluliselt suuremat efekti võrreldes pragmaatilise juhtimisstiiliga, vaid oluline on oskus neid stiile omavahel kombineerida.

Seega ei saa väita, et õige on üks või teine juhtimisstiil, pigem on oluline leida organisatsioonile sobiv stiil, mis aitaks loodud visiooni läbi eesmärkide saavutada.

Kuigi psühholoogia ja enesejuhtimise alases kirjanduses kasutakse visiooni mõistet ka üksikisiku isikliku visiooni kohta (Buse ja Bilimoria, 2014), siis meie käsitlеме käesolevas magistritöös seda peamiselt kollektiivi visioonina.

Messer (2013), omades kogemusi erinevates organisatsioonides, toob oma essee välja peamise erinevuse avaliku sektori ja erasektori organisatsioonide vahel. Olles töötanud kümme aastat avalikus sektoris ja seejärel aasta erasektoris, arutleb ta, et sektorite peamine vahe on visioonis ja selle edastamises (Messer, 2013: 33). Erasektori organisatsioonid peavad omama väga selgelt fookust, sest kui nad ei fokuseeri, siis nad lõpetavad tiheda konkurentsi tõttu turul oma tegevuse ja organisatsiooni liikmed kaotavad töö. Et ettevõtlus edeneks peavad visioon, missioon, ettevõtte strateegia ja eesmärgid olema omavahel tihedalt seotud ja pakkuma meeskonnaliikmetele selgeid juhtnööre, eesmärgiga olla organisatsioonina edukas. Avalikus sektoris seevastu kohtab eesmärgitust. Visioon, millest juhindutakse tuleneb seadusandlusest ja võib pärineda ka kodanike poolt valituks osutunud rahvaesindajatelt. Tulenevalt vastumeelsusest riske võtta, enamik avaliku sektorit juhtidest ebaõnnestuvad oma meeskondadele visiooni edastamisel (Messer, 2013). Kuigi eelnev arvamus oli toodud erinevuste kohta Kanadas, ei erine meie hinnangul see olukorrast Eestis.

Üks viimaseid visiooni ja selle edastamise kohta läbiviidud uuringud Eestist pärineb aastast 2015, milles Treier (2015) uuris Kredexi tegevust visiooni rakendamisel. Eelmainitud töös hindas autor uuritud organisatsiooni visioonivaatest pigem heaks (Treier, 2015). Eelmainitud uuring oli tehtud ühe ettevõtte ja valdkonna raames, mistõttu antud töö tulemust ei saa üldistada Eestis organisatsioonidele laiemalt.

Juhi poolt seatud selge visioon on võtmetegur suunamaks meeskonna liikmeid tegutsema soovitud suunas. Eelneva eelduseks on teadlikkus visiooni olemasolust ning oskus, meeskonna liikmena, sellega suhestuda. Edukas visiooni edastamine võib tuua kaasa kõrgema kliendirahulolu (Kantabutra, 2008a), tootlikkuse ja nende tulemusena võivad paraneda organisatsiooni finantstulemused (Jing *et al.*, 2014). Magistritöö autoritena nõustume eeltoodud autorite seisukohtadega olles kogenud seda ka ise juhtidena oma praktikas.

Mayfield *et al.* (2014) märgivad, et visiooni ja selle edastamist on eraldiseisvalt laialdaselt uuritud, kuid vähem on saanud tähelepanu kuidas visiooni edastatakse. Krug *et al.* (2020) hinnangul on visiooni ja selle edastamise olulisteks osadeks sisu (*content*), ülesehitus (*composition*) ja väljendamine (*articulation*), viidates samuti sõnale „kuidas“. Lisades, et juhipoolse visiooni edastamist ja sellest tulenevat mõju organisatsioonile on pigem vähe uuritud (Krug *et al.*, 2020).

Usume, et juhtide visiooni edastamise oskus on just see, mis annab meeskondadele ühise teadlikkuse ühistest eesmärkidest ja tegutsemissuuna visiooni saavutamiseks. Selleks, et meeskonnaliikmena ühist visiooni ja eesmärgi täita on esmatähtis enda ja oma meeskonna eesmärgi teada. Termin, mida käesoleva magistritöö raames eeltoodu kirjeldamiseks kasutame on eesmärgiteadlikkus.

Teoreetilise materjaliga tööd tehes ei leidnud me informatsiooni, mille alusel saaksime väita, et juhipoolset visiooni edastamise oskust oleks Eestis varem uuritud. Samuti ei leidnud me tõendeid, et ka meeskonnaliikmete teadlikkust ühistest eesmärkidest visiooni edastamisega seonduvalt oleks varem Eestis uuritud. Viimast ei leidnud me ka võõrkeelsete allikate hulgast. Seega meile teadaolevalt ei ole seoseid juhipoolse visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahel varasemalt uuritud. Leiame, et tegemist on organisatsiooni visiooni saavutamise kontekstis aktuaalse teemaga, mille uurimisse oleme otsustanud käesoleva magistritööga ka oma panuse anda.

Meie magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millised seosed esinevad juhipoolse visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahel (avaliku ja erasektori organisatsioonid) ning millest need seosed sõltuvad.

Lähtuvalt töö eesmärgist seadsime endale järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade visiooni, eesmärkide ning nende edastamise olemusest;
- tõlkida ja kohandada küsimustik eesti keelde ning viia läbi pilootuuring selle valideerimiseks;
- viia läbi empiiriline uuring juhi visiooni edastamise oskuse ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse omavaheliste seoste kaardistamiseks;
- analüüsida seoseid juhipoelse visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahel, avaliku ja erasektori organisatsiooni kontekstis;
- tuua välja seoseid mõjutavad tegurid.

Töö koosneb kahest osast - teoreetilisest osast ning empiirilisest osast. Esimeses osas anname kirjanduse põhjal ülevaate visiooni ja eesmärkide ning nende edastamise teoreetilisest raamistikust. Peatükk on jagatud kaheks alapeatükiks, millest esimeses on teoreetiline ülevaade visiooni ja eesmärkide olemusest ning tähtsusest. Teises alapeatükis keskendume visiooni ja eesmärkide edastamisele. Töö empiirilise osa jaotasime samuti kaheks alapeatükiks, millest esimeses tutvustame uurimisprotsessi, kirjeldame analüüsimeetodit ja valimit mille baasil uurimise läbi viisime. Teises alapeatükis anname ülevaate juhtide visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse seoseid käsitleva uuringu andmete analüüsi tulemustest ja tehtud järeldustest.

Täname juhendaja Krista Jaaksonit ja retsensent Anne Reinot magistr töö koostamise käigus antud väärtuslike nõuannete eest. Samuti täname Kaitseliidu valveteenistuse ja uuringus osalenud automüügi ettevõtte töötajaid ning tublisid saksa keelt emakeelena kõnelevaid kolleege, kes aitasid meil küsimustikku kohandada.

Töoga seotud põhilised märksõnad: visioon; eesmärgid; visiooni edastamine; eesmärgiteadlikkus.

Teaduseriala kood CERCS: S190 Ettevõtte juhtimine.

1. Visiooni ja eesmärkide ning nende edastamise teoreetiline raamistik

1.1. Visiooni ja eesmärkide olemus

Visiooni rakendatakse erinevate organisatsioonide ja nende struktuuriüksuste juhtimisel (Lewis ja Clark, 2020: 50), eesmärgiga anda inimeste tegevusele ühine suund (Kantabutra, 2010: 262). Lisaks on visioonil oma roll ka organisatsioonile identiteedi andmisel (Northouse, 2010: 171).

Visiooni kasutuselevõtu juures ei ole oluline, et visioon oleks kirja pandud, vaid visiooni mõju juhtimistööriistana sõltub sellest, kuidas juht seda tegelikult kasutab. Kui juhi poolt edastatud visioon erineb kirjapandust, siis on olulisem see, millisest visioonist juht praktikas lähtub (Baum *et al.*, 1998: 44).

Ümberkujundava juhtimisstiili puhul inspireerib juht meeskonda pühenduma ühisele visioonile, mida võib pidada selle juhtimisstiili üheks olulisemaks tööriistaks (Northouse 2010: 171). Ümberkujundava juhtimisstiili üheks eeliseks pragmaatilise juhtimisstiili ees peetakse suuremat tulemuslikkust, mis tuleneb meeskonna ühise visiooni järgimisest (Jung ja Sosik, 2002: 314).

Karismaatiline juhtimine, mis Bass *et al.* (1987: 74) järgi moodustab ühe osas ümberkujundavast juhtimisest, kuid mida on käsitletud ka iseseisva juhtimisstiilina, eeldab samuti juhipoolset visiooni edastamist. Karismaatilise juhtimise juures on oluline, et juht annaks visiooni järgimisel isiklikku eeskuju. Juht peab näitama enda pühendumust visioonile ja tekitama meeskonnaliikmetes usaldust, et tekiks soov juhi eeskujul visiooni järgida (Conger ja Canungo, 1998: 189).

Järgijate käitumist visiooni saavutamiseks nimetavad Stam *et al.* (2014: 1174) visiooni poole püüdlmiseks (*vision pursuit*). Visiooni poole püüdlmise juures on oluline teadlik käitumine, mis tähendab, et järgijad tegutsevad teadlikult kooskõlas visiooniga. Visiooni poole püüdlmine võib olla nii individuaalne kui kollektiivne käitumine. Individuaalne visiooni poole püüdlmine võib soodustada kollektiivset visiooni poole püüdlmist ja vastupidi. Näiteks kui üks meeskonna liige näeb, et teised pingutavad visiooni nimel, siis nende eeskuju võib panna ka seda liiget sarnasele viisil tegutsema ja visiooni poole püüdlema. Samuti võib üksik meeskonnaliige korrigeerida oma käitumist visiooni suunas kollektiivse käitumise eeskujul.

Juhtimisalases kirjanduses on palju arutletud teemal, millised peaksid olema efektiivse visiooni omadused ning millised võiksid olla visiooni omadusest sõltuvad järgijate

käitumismustrid (Baum *et al.*, 1998; Awamleh ja Gardner, 1999; Kantabutra ja Avery, 2007; Howart ja Rafferty, 2009).

Visioon peab olema inimestele lihtsasti arusaadav ning tuleb arvestada, et seda peavad mõistma paljud. Kuna visioon on olemuse poolest abstraktne, siis võib selle mõistmine olla keeruline, mistõttu lihtne sõnastus on väga oluline (Kantabutra, 2008b: 131). Visioon peaks olema selge ja täpne selleks, et seda mõistetakse ja aktsepteeritaks. Selgus aitab muuta üldised eesmärgid kõigile arusaadavaks.

Kõikide visiooni määratluste ühisosaks on visioon, kui ettekujutus tulevikust, mida soovitakse ja üritatakse ühiselt ellu viia. See tähendab, et visioonil on kollektiivi tegevuse vaatenurgast praktiline väärtus – visioon on midagi, mille saavutamise nimel ühiselt tegutsetakse. Visioon peaks keskenduma organisatsiooni pikaajalisele perspektiivile ja tuleviku keskkonnale. See peaks näitama organisatsiooni tulevikku.

Esineb teooriaid kus selgitatakse visiooni kirjeldavana. Näiteks kirjeldatakse, milline näeb välja tulevik, kui organisatsioon on edukas (Lewis ja Clark, 2020: 52). Visiooni tulevikku suunatus on visiooni olemuse põhjal iseenesest mõistetav. Kantabutra (2010: 263) lisab, et visioon kujutab endast alati soovitud tuleviku seisundit ja et visiooni olulisus seisneb organisatsiooni oleviku ja soovitud tuleviku seisundi ühendamises. Visiooni kaudu on organisatsiooni praegused tegevused ja eesmärgid seotud kujutletava tulevikuga (Lewis ja Clark, 2020: 52). Van Knippenberg ja Stam (2014: 243) definitsioon sisaldab edastamise mõistet, rõhutades, et juht on visiooni edastajaks. Juhi poolt edastatud ühine visioon on soovitud tulevik, mille poole püüeldakse (Bass ja Riggio, 2010: 78).

Visiooni stabiilsuse jaoks on soovitatav sõnastada visioon piisavalt abstraktselt, et seda ei oleks tarvis turutingimuste muutuste või tehnoloogia arengu tõttu muuta. Visioon ei tohiks olla ka lühikese ajaga saavutatav, sest see tingib samuti vajaduse visiooni muutmise järele (Kantabutra, 2010: 263).

Visiooni ülesandeks on anda organisatsiooni liikmetele abstraktseid juhiseid ja väärtuseid, et suunata nende käitumist vastavalt juhi tahtele (Stam *et al.*, 2009: 500). Visioon peaks esindama üldist ideed, mitte konkreetset saavutust. See ei ole kitsas ühekordne eesmärk, mille saab täita ja seejärel kõrvale jätta.

Visioon peaks motiveerima inimesi püüdlema soovitud tulemuse poole. Visioonid kutsuvad inimesi üles endast parima andma. Efektiivne visioon peab olema ambitsioonikas, mis tähendab, et see peaks olema suunatud olemasoleva olukorra muutumisele, mitte säilitamisele. Üksnes praeguse seisundi säilitamisele keskenduv visioon ei taga tõenäoliselt

organisatsiooni jaoks pikemaajalises vaates edu (Zaccaro ja Banks, 2004: 368). Kuigi visioonid peaksid olema kõrge ambitsiooniga, siis samal ajal peetakse oluliseks visiooni realistlikust - võimalikkust visioon saavutada (Pennington *et al.*, 2003: 28). Samas Stam *et al.* (2014) vastandub eelmainitule ja tema teooria järgi ei peagi visioonid olema alati saavutatavad. Magistritöö autoritena arvame, et visioon peaks olema pigem saavutatav. See sisendaks meeskonnaliikmesse usku, et ühel päeval jõutakse selle tuleviku ideaalini.

Visioon peaks olema lühike, kuid lühidus ei tohiks takistada visiooni sõnumi edastust. Lühikesi visioone peetakse eelistatumaks, sest need on paremini meeldejäätavamad ja arusaadavad. Väga lühikese visiooni puhul tekib oht, et see ei kirjelda soovitatavat tuleviku seisundit piisavalt täpselt, mistõttu arusaadavus võib väheneda. (Kantabutra, 2010: 263)

Visioon peaks esindama ideaali, mille poole tasub pürgida. Kui järgijad ei taju visiooni atraktiivse eesmärgina, ei pühendu nad piisavalt. Visiooni atraktiivsus suurendab võimalust, et järgijad visiooni nimel pingutavad (Wright *et al.*, 2011: 207). Visiooni peaks olema järgijate jaoks inspireeriv, mistõttu on soovitatav kasutada optimistliku, motiveeriva ja energiat andva sisuga visioone (Berson *et al.*, 2001: 55). Põhjusel, et visioon on kollektiivne, peab see olema samaaegselt ihaldusväärne paljudele, mitte ainult ühele või mõnele kollektiivi liikmele (Venus *et al.*, 2019: 2670).

Enamasti on visioon suunatud positiivse ja soovitud seisundi saavutamisele. Samas võib olla visioon suunatud ka negatiivse ja ebasoovitava seisundi vältimisele (Stam *et al.*, 2009: 510). Senge (1990) kasutab mõisteid positiivne visioon ja negatiivne visioon, kusjuures esimene nendest on suunatud muutustele ja võimalustele ning teine olemasoleva seisundi säilitamisele. Mõlemat tüüpi visioonid võivad anda soovitud tulemusi ning see milline visiooni tüüp paremini toimib, sõltub organisatsioonist (Stam *et al.*, 2009: 510).

Kouzes ja Posner (1987: 85) definitsiooni eripäraks on visiooni unikaalsuse rõhutamine – seega peab ühe kollektiivi visioon olema teiste kollektiivide visioonidest erinev.

Osa definitsioone rõhutab väärtuste (Kirkpatrick ja Locke, 1996: 37; Kirkpatrick *et al.*, 2002: 139) ja normide sisaldumist visioonis (Stam *et al.*, 2009: 500).

Kuigi uurijad ei ole seni suutnud efektiivse visiooni konkreetseid omadusi välja pakkuda on mitmetest uuringutest (Baum ja Locke, 2004; Baum, Locke ja Kirkpatrick, 1998; Kirkpatrick, Wofford ja Baum, 2002) selgunud, et visioonid, mis sisaldavad teatud omadusi, omavad seost organisatsiooni tulemuslikkusega. Nendeks on selgus (*clarity*), tulevikku suunatus (*future focus*), abstraktsus (*abstractness*), väljakutset pakkuv (*challenge*),

ideaalidest juhitud (*idealism*), lühisus (*brevity*), unikaalsus (*uniqueness*) ja edukust kirjeldav (*success*).

Magistritöö autoritena arvame, et efektiivse visiooni omadused sõltuvad suure tõenäosusega olukorrast ja organisatsioonist, kus visiooni luuakse, mistõttu kõigjale sobiva efektiivse visiooni retsepti ongi keeruline välja pakkuda. Analüüsides erinevaid visiooni käsitlevaid teooriaid ja tõlgendusi ning kõrvutades erinevate autorite väljapakutud efektiivsete visioonide omadusi, ühtib meie arvamus Kirkpatrick'ga (2017: 8) - visioon peab olema minimaalselt selge sõnumiga, tulevikku suunatud, abstraktne, väljakutseid pakkuv ja ideaalidest juhitud.

Tabelisse 1 kõrvutasime kirjanduses enimlevinud visiooni definitsioonid ja visiooni omadused, mida on definitsioonides rõhutatud.

Tabel 1.

Visiooni definitsioonid ja omadused

Definitsioon	Autor(id)	Definitsioonis rõhutatud omadus
Ideaal ja unikaalne tuleviku kuvand.	Kouzes ja Posner (1987: 85)	
Transtsendentaalne ideaal ühiste väärtuste kohta.	Kirkpatrick ja Locke (1996: 37)	Ideaalidest juhitud
Väärtuseid ja norme sisaldav tuleviku ideaal.	Stam <i>et al.</i> (2009: 500)	
See, mida juht ette kujutab ja edastab kollektiivi tulevase kuvandiga seonduvalt.	Van Knippenberg ja Stam (2014: 243)	Tulevikku suunatus
Pilt tulevikust, mida me üritame ellu viia.	Senge (2010)	
Visioon annab pildi sellest, milline on tulevik, kui organisatsioon on edukas.	Lewis ja Clark (2020: 52)	

Allikas: Autorite koostatud

Juhid saavad alluvate käitumise suunamiseks kasutada visiooni kõrval ka eesmärgi. Visioon ja eesmärgid väljendavad mõlemad soovitud lõppseisundeid (Venus *et al.*, 2013: 54). Visioonil ja eesmärkidel on mitmeid erinevusi, mille koondasime tabelisse 2.

Eesmärkide ja visiooni erinevus seisneb nende abstraktsiooni määras. Eesmärgid on konkreetsed ja spetsiifilised (Vanderstucken *et al.*, 2019: 673), visioon on abstraktsem ja

üldisem (Stam *et al.*, 2009: 500). Saavutamise poolest on visioon midagi sellist mille saavutamine on võimalik kaugemas tulevikus ja tihti seda saavutamist on pigem keeruline mõõta (Stam *et al.*, 2014: 1174). Samas eesmärkide puhul peetakse oluliseks just saavutatavust ja võimalust hiljem kontrollida, kas eesmärgid on saavutatud (Locke ja Latham, 2006: 265).

Tabel 2.

Visiooni ja eesmärkide erinevused

Visioon	Eesmärk
Kvalitatiivne olemus	Kvantitatiivne olemus
Põhineb kuvandil	Põhineb objektiivsetel asjaoludel
Abstraktne	Spetsiifiline
Keeruline mõõta	Mõõdetav
Ei pea alati olema saavutatav	Peab olema saavutatav
Saavutamist üldiselt ei kontrollita	Saavutamist kontrollitakse
Pikaajaline	Lühemaajalisem
Ajaperiood sageli täpselt määratlemata	Konkreetne ajaline tähtaeg
Üksainus visioon	Eesmäärke mitu

Allikas: Autorite koostatud Locke, Latham (2006), Kantabutra (2010), Van Knippenberg, Stam (2014), Berson *et al.* (2015) ja Vanderstukken *et al.* (2019) põhjal.

Visiooni ja eesmäärke eristab ka asjaolu, et visiooni saavutamine on enamasti aeganõudvam (Van Knippenberg ja Stam, 2014: 244).

Visiooni puhul peetakse oluliseks, et see oleks suunatud organisatsiooni kaugemasse tulevikku (Kantabutra, 2010: 263), kuid eesmärkide tähtajad võivad olla päevades, nädalates või kuudes (Brochet *et al.*, 2015: 1209). Seega oluliselt lühem ajaperiood kui visiooni saavutamise puhul. Eesmärkide puhul määratakse sageli konkreetne tähtaeg, visiooni puhul seda üldjuhul ei tehta (Berson *et al.*, 2015).

Visiooni võib käsitleda kui kõrgeima taseme eesmärki, millele kõik teised eesmärgid eesmärkide hierarhias alluvad (Stam *et al.*, 2014: 1174). Eesmärkide hierarhilisus seisneb selles, et eesmärgi saavutamiseks on võimalik seada vahe-eesmäärke, mille saavutamised kõrgema taseme eesmärgi saavutamisele kaasa aitavad. Eesmärkide hierarhilisus on seotud ka eesmärkide erineva tähtajaga – lühema tähtajaga eesmärgid alluvad pikema tähtajaga eesmärkidele ning toetavad nende saavutamist (Masuda *et al.*, 2010: 223).

Stam *et al.* (2014) käsitus visioonist kui kõrgeima taseme eesmärgist tähendab seda, et kõik teised eesmärgid peaksid alluma visioonile ja aitama seda saavutada. Eesmärkide tähtaeg peaks olema lühem kui visiooni oma. Visioon on kõige pikema tähtajaga eesmärk ning pikaajalised eesmärgid tuleks seada vastavalt, et nende saavutamine aitaks saavutada visiooni. Samas tuleb arvestada, et visioon ei tarvitse alati olla täielikult saavutatav ning visiooni saavutamist ei ole ka alati võimalik kontrollida.

Eesmärkide juures on väga oluline nende jõukohasus. Üldistavalt saab öelda, et saavutatavad eesmärgid motiveerivad rohkem pingutama ja tagavad seega järgijate parima soorituse. See kehtib seni, kuni järgijad hakkavad tajuma, et eesmärgi saavutamine ei ole võimalik või on ebatõenäoline. Sellise veendumuse kujunemine vähendab eesmärgi motiveerivat mõju ja pingutuse intensiivsust (Locke ja Latham, 2006: 265).

Eesmärkidel on oma roll ka ümberkujundava juhtimise rakendamisel. Kui juht, kasutades ümberkujundavat juhtimisstiili, edastab visiooni, siis usaldab ta meeskonnale ka vastutuse ja pakub toetust. See võimaldab alluvatele eesmäärke seada ning juhivoolne toetus suurendab alluvate uskumust, et eesmäärke on võimalik täita. Samuti aitab ümberkujundav juhtimisstiil suurendada alluvate veendumust, et eesmärgid on visiooni saavutamiseks tähtsad (Steinman *et al.*, 2018: 7). Võib arvata, et ümberkujundav juhtimine on laialdaselt levinud ka avalikus sektoris, kitsamalt näiteks militaarvaldkonnas, kuid Bass *et al.* (2003) poolt läbiviidud uuringus selgus, et vähemalt meeskonna tulemuslikkuse vaates ei oma ümberkujundav juhtimine pragmaatilise juhtimise ees olulist eelist. Töö autoritena tõdeme, et juhtimisstiili valik sõltub organisatsioonist, selle lühi- ja pikaajalistest eesmärkidest. Kuid on oluline, et meeskond teab, millist rolli visiooni saavutamisel kollektiivselt täita tuleb, tarvis on teada kõiki meeskonna eesmäärke, mis aitavad visiooni saavutada.

Vanderstukken *et al.* (2019: 674) selgitavad konstruktiivse taseme teooria abil, millal on juhil sobiv kasutada juhtimisel visiooni ja millal eesmäärke. Visiooni kaudu juhtimine on paremaks lahenduseks siis, kui meeskonna liige asub ruumilises või sotsiaalses mõttes juhust kaugel. Suur sotsiaalne kaugus juhi ja alluva vahel esineb siis kui alluv tajub juhti endast uskumuste või käitumise poolest oluliselt erinevana.

Visiooni poole püüdlemisel on olulisel kohal meeskonnatöö ja ühine pingutus visiooni saavutamise nimel. Selleks, et olla meeskonnatöös edukas vajab see otsuste tegemisel, oma tegevuslõigu piires, teatavat vabadust. Tihti sõltutakse meeskondades teineteise tööloikudest, mistõttu on oluline neid teada ja nendega kursis olla. Conger *et al.* (1998: 159) väidavad, et ilma eesmärke teadmata ei mõju visioon motiveerivalt ning et konkreetseid eesmäärke

püstitades saavutavad meeskonnaliikmed paremaid tulemusi. Meeskonna eesmärkide teadmine suurendab ühistegevuse selgust ja omavaheline kooskõla on abiks eesmärkide täitmisel. Meeskonna juhina on oluline omada ülevaadet, kas meeskonna liikmed on teadlikud oma meeskonna ühistest eesmärkidest ja mida saaks juhtidena teha, et antud teadlikkust suurendada. Järgmises alapeatükis käsitleme visiooni ja eesmärkide edastamist ning detailsemalt ning toome välja visiooni edastamise teoreetilise käsitluse.

1.2. Visiooni ja eesmärkide edastamine

Visiooni edastamine on Stam *et al.* (2014: 1172) määratluse kohaselt „järgijate motiveerimine läbi kollektiivi tulevikukuvandi edastamise“. Venus *et al.* (2019: 2668) sõnul on see „tulevikku orienteeritud kollektiivi tulevikusuuna edastamine, mis sisaldab soovitavaid väärtuseid ja tulemusi“. Sisuliselt tähendavad need määratlused, et visiooni edastamise kaudu viiakse visioon selle sihtrühmani (järgijateni, meeskonna liikmeteni) ja esitletakse sõnumi kaudu organisatsiooni ihaldatud tulevikku.

Visiooni edastamine moodustab osa visionaarsest juhtimisstiilist (*visionary leadership*), mida peetakse ümberkujundava juhtimisstiili üheks vormiks (Taylor *et al.*, 2014: 567). Visionaarse juhtimisstiili all mõistavad Van Knippenberg ja Stam (2014: 243) „kollektiivi tuleviku kuvandi suulist edastamist kavatsusega veenda teisi panustama selle kuvandi saavutamisse“. Visionaarse juhtimisstiili peamisteks osadeks võib pidada visiooni loomist, visioonile pühendumist ja elluviimist, kusjuures visiooni edastamine kuulub kahe viimase alla (Mason, 2019). Van Knippenberg ja Stam (2014: 243) väitel on visiooni edastamine visionaarse juhtimisstiili kõige tähtsamaks osaks. Siin mängib olulist rolli ka organisatsiooni eripära, sest avaliku sektori organisatsioonis, kus tulemused ei pruugi olla selgelt mõõdetavad on just juhi otsene käitumine see mis mõjutab meeskonnaliikmeid visiooni järgimises rohkem, kui konkreetsemaid mõõdikuid omavas erasektori organisatsioonis.

Visiooni edastamine võib toimuda erinevate kanalite kaudu. Juht võib visiooni edastada verbaalselt, kuid ta saab teha seda ka kirjalikult. Visiooni on võimalik edasi anda erinevate ka erinevate tehnoloogiliste vahendite kaudu (Kantabutra ja Avery, 2007: 212).

Visiooni on võimalik edastada korraga mitmetele inimestele, kuid saab kasutada ka üks-ühele edastust. Juhid saavad kombineerida visiooni edastuskanaleid ja liike ning rakendada neid vastavalt vajadusele. Sobiva alternatiivi valikul seab piire järgijate hulk. Kui on vaja visiooni edastada paljudele, siis on suure ajakulu tõttu keerulisem rakendada suulist ja

üks-ühele edastust (Jensen *et al.*, 2018: 351) ning sellistel puhkudel on mõistlik kaaluda erinevaid tehnoloogilisi abivahendeid ja kanaleid.

Visiooni edastamise juures on oluline milliste emotsioonidega visiooni edasi antakse. Katsed on andnud kinnitust, et edastus on tulemuslikum, kui emotsioonid on kooskõlas visiooni olemusega (Venus *et al.*, 2013: 64). Visiooni edastuse juures on oluline selle kohandamine sihtrühmale, et see jõuaks paremini kollektiivi kõikide liikmeteni. Mitmed edukad juhid kulutavad palju aega, et rääkida visioonist meeskonnaliikmetega personaalselt (Kantabutra ja Avery, 2007: 212). Sobivate emotsioonide väljendamine ja edastuse kohandamine sihtrühmale vastavaks on seotud juhi emotsionaalse intelligentsusega, mille all mõistetakse võimet emotsioone ära tunda ja väljendada (Yitshaki, 2012: 369). Selle põhjal võib väita, et visiooni edastamine sõltub ka juhi oskustest, mitte üksnes sellest, millist tüüpi edastuskanalit või viisi juht otsustab kasutada.

Visiooni edastuse tulemuslikkust võib suurendada juhipoolne optimism ja usk visiooni saavutamisse. Kui juht ise on veendunud visiooni saavutamise võimalikkuses, siis mõjub tema sõnum meeskonnaliikmetele usutavamana ning see võib suurendada motivatsiooni visiooni nimel pingutada (Yitshaki, 2012: 369).

Visiooni edastamise kõrval on oluline, kuivõrd on juhi käitumine visiooniga kooskõlas. Juht võib küll edastada visiooni verbaalselt, kuid visiooni soovitud mõju väheneb kui järgijad näevad, et juht ei ole oma käitumisega visiooni osas eeskujuks (Fiset ja Boies, 2019: 1655). Visiooni edastus on tulemuslikum, kui juht on teeninud ära meeskonnaliikmete usalduse ning kui juht väljendab visiooni edastades sihtrühma suhtes austust (Kantabutra ja Avery, 2007: 212).

Visiooni edastamise eesmärgiks on järgijate kollektiivse või individuaalse soorituse mõjutamine ning soovitud käitumiste esile kutsumine (Stam *et al.* 2009: 501). Meie arvates on visiooni edastamise eesmärgid sisuliselt samad visiooni enda eesmärkidega, sest visiooni eesmärke ei oleks võimalik saavutada kui visiooni mingilgi viisil ei edastata. Selleks, et visioon toimiks, peab info meeskonnaliikmeteni jõudma.

Van Houwelingen *et al.* (2017: 672) väidavad, et visiooni edastuse efektiivseks toimimiseks on vajalik panna meeskonnaliikmed mõtlema pikaajalisema perspektiiviga ja kõrgemal tasemel. Berson ja Avolio (2004: 642) järgi on ümberkujundavat juhtimisstiili rakendavatele juhtidele iseloomulik, et nendepoolne eesmärkide edastamine tugineb kolmele põhimõttele: hoolikas kuulamine, hoolikas ja avatud info edastamine.

Visiooni edastamine paneb Stam *et al.* (2014: 1177-1179) käsitlese kohaselt meeskonnaliikmed visiooni poole püüdleva läbi kollektiivi võimaliku tulevikukuvandi (*collective possible self*). Selline kuvand tekib igal meeskonnaliikmel ja see näitab, kuidas järgija kujutab endale ette kollektiivi tulevikku.

Visiooni edastamisel on oluline arvestada sihtgrupiga. Kogenud meeskonnaliikmed on üldjuhul harjunud oma juhi juhtimisstiiliga ja väljendusviisidega. Uute liikmetega võib olla olukord teine, mistõttu nii informatsiooni edastamine kui ka vastuvõtmine vajab sellises olukorras suuremat tähelepanu.

Eesmärkide edastamine aitab kaasa visiooni saavutamisele, sest sel viisil saab juht meeskonnaliikmetes tekitada arusaama, kuidas on võimalik visiooni saavutada (Krug *et al.*, 2020: 140).

Tulenevalt sellest, et eesmärgid on konkreetsed, peab ka nende edastamine olema täpsem. Eesmärkide edastamise käigus peetakse vajalikuks, et juht soovivat tulemust täpselt selgitaks. Seetõttu kasutatakse eesmärkide edastamisel konkreetsemad keelekasutust. Visiooni edastamine vajab aga abstraktsemat keelekasutust (Vanderstukken *et al.*, 2019: 674).

Visiooni ja eesmärkide edastamise juures on erinevuseks nende ajaline horisont ja seos meeskonnaliikmete igapäevaste tegevustega. Visiooni edastamise juures on juhil vajalik pingutada, et näidata seoseid visiooni, igapäevase tegevuse ja püstitatud vahe-eesmärkide vahel.

Bauer *et al.* (2011: 57) loetlevad neli tegurit, mis mõjutavad uute meeskonnaliikmete edukust organisatsiooni sulandumisel. Nendeks on rolli selgus (*role clarity*), usk endasse (*self-efficacy*), teiste meeskonnaliikmete poolne aktsepteerimine (*acceptance of organizational insiders*) ja organisatsioonikultuuri tundmine (*knowledge of organizational culture*). Kõiki eeltoodud tegureid saab oskusliku visiooni ja eesmärkide edastamisega mõjutada.

Tulevastele meeskonnaliikmetele on visiooni edastamisega soovitatav alustada juba värbamisprotsessis. Enne koostöö alustamist on mõistlik mõlemapoolselt aru saada, kas väärtusruum on vastastikku sobilik. Kui värbamisprotsess lõppeb uue meeskonnaliikme liitumisega, siis järgneb uue liikme organisatsiooni sotsialiseerumise (*organizational socialization*) ehk sisseelamiseprotsess (*onboarding*). Eelkirjeldatud protsessi käigus muutub meeskonna väline liige meeskonnaliikmeks (Bauer *et al.*, 2011). Üldjuhul on värsked liitujad aktiivsed ja motiveeritud ise uusi asju õppima ning seeläbi kiiresti organisatsiooni sulanduma.

Nad on ka uuele informatsioonile vastuvõtlikumad. Uuringust (Carr *et al.*, 2006) on selgunud, et uued liitujad, kes on alles oma karjääri alguses (nt äsjased koolilõpetajad) peavad varajasi tööalaseid õnnestumisi olulisemaks kui tööalaselt kogenumad uued liitujad. Samuti on leidnud tõendamist, et sisseelamisprogrammid võimaldavad uutel liitujatel paremini mõista organisatsiooni ajalugu ja eesmäärke ning on abiks uude meeskonda integreerumisel (Klein ja Waeber, 2000). Lisaks on organisatsiooni visiooni, kultuuri ja väärtuste mõistmine seotud uue meeskonnaliikme tööalase rahuloluga ja tööle pühendumisega (Chao *et al.*, 1994; Klein ja Weaver, 2000). Seega mida tempokam on uue meeskonnaliikme sisseelamine, seda kiiremini ta organisatsiooni sulandub ja visiooni poole püüdlemist meeskonnaliikmena alustab. Mistõttu tuleb just uute töötajate puhul visiooni edastamisele suurt rõhku panna. Magistritöö autoritena oleme seisukohal, et organisatsiooniga liitumise algstaadiumis tuleb uue tulija meeskonda integreerimisega tegeleda ning juhipoalne visiooni edastamine on selles olulisel kohal. Uuele liitujale on vaja tekitada arusaam, miks midagi tehakse, ja milline on tema panus visiooni saavutamisse. Oleme seisukohal, et visiooni oskuslik edastamine võib aidata uuel liitujal meeskonda kiiremini integreeruda.

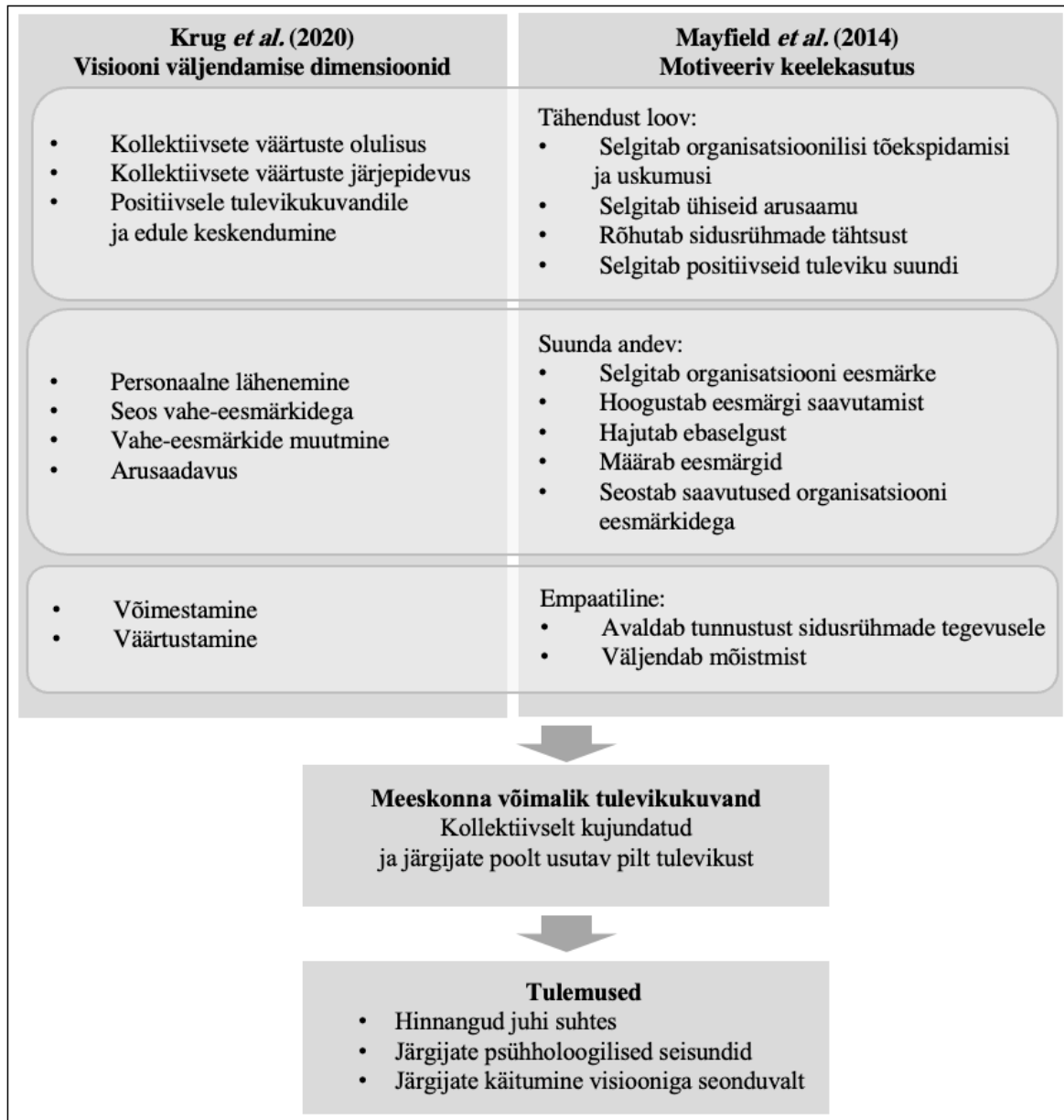
Mayfield *et al.* (2014) seovad tulemusliku visiooni edastuse juhipoelse motiveeriva keelekasutusega, liigitades need tähendust loovaks (*meaning-making*), suunda andvaks (*direction-giving*) ja empaatilliseks (*empathetic*) keelekasutuseks.

Krug *et al.* (2020) järgi iseloomustavad juhipoolset efektiivset visiooni edastamist üheksa dimensiooni. Nendeks on arusaadavus (*comprehensibility*), võimestamine (*empowerment*), väärtustamine (*self-worth*), kollektiivsete väärtuste olulisus (*salience of collective values*), kollektiivsete väärtuste järjepidevus (*continuity of collective values*), seos vahe-eesmärkidega (*relation to intermediate goals*), vahe-eesmärkide muutmine (*change of intermediate goals*), positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine (*promotion focus*) ning personaalne lähenemine (*personalization*).

Leiame, et nii Krug *et al.* (2020) kui ka Mayfield *et al.* (2014) käsitlused juhipoelse visiooni edastamise vaatest on sarnased, grupeerisime need ühele joonisele ja ühendasime käsitlused meeskonnaliikmetele avaldada võiva mõjuga. (Joonis 1)

Visioon on olemuslikult kollektiivne ning kollektiivi ühiste väärtuste väljendamine aitab väärtuseid paremini järgida (Venus *et al.*, 2019: 2670). Kuna väärtused suunavad inimeste käitumist ja nende poolt tehtud otsuseid, siis ühiste väärtuste väljatoomine võib panna järgijaid visiooniga kooskõlas tegutsema. Kollektiivsete väärtuste rõhutamine võib muuta järgijate jaoks kollektiivi võimaliku tulevikukuvandit olulisemaks ja

ihaldusväärsemaks (Stam *et al.*, 2014: 1180). Krug *et al.* (2020) poolt väljapakutud kollektiivsete väärtuste olulisuse dimensioon näitab, millisel määral rõhutab juht visiooni edastamisel kollektiivseid väärtuseid (Krug *et al.*, 2020: 146).



Joonis 1. Visiooni edastamine

Allikas: Autorite koostatud, inspireerituna Krug *et al.* (2020) ja Mayfield *et al.* (2014) tõlgendustest.

Kollektiivsete väärtuste järjepidevus väljendab seda, kuivõrd juht kinnitab visiooni edastamise juures, et praegused kollektiivi ühised väärtused on olulised ja püsivad ka tulevikus. Sellega edastab juht sõnumi, et väärtused on püsivad ning need on olulised pikaajalises perspektiivis (Krug *et al.*, 2020: 139). Väärtuse väljendamisel on järjepidevus

oluline, sest väärtused on universaalsed ja rakendatavad erinevates olukordades. Kui juht edastab samu väärtuseid seoses visiooniga erinevates kontekstides, siis see muudab järgijate arusaama visioonist kompleksemaks ja mitmetahulisemaks. See omakorda suurendab võimalust, et visioon on ihaldusväärne suuremale hulgale meeskonnaliikmetest, sest on rohkem võimalusi, et igaüks leiab sellest enda jaoks midagi olulist ja järgimisväärtset. (Stam *et al.*, 2014: 1180-1181).

Positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine väljendab seda, et juht keskendub visiooni edastamisel positiivsetele nähtustele, mis kaasnevad visiooni nimel tegutsemisega. Näiteks võib ta selgitada, et visiooni nimel pingutamine võimaldab kõigil areneda ja õppida (Krug *et al.*, 2020: 147). Positiivsele tulevikukuvandile keskendudes edastab juht visiooni kui ideaali ja lisab sellele lootused ja soovid (Kark ja Van Dijk, 2007: 502). Positiivse tulevikukuvandi väljendamisele on iseloomulik juhpoolne entusiasmi väljendamine ja üldine positiivne meelestatus (Krug *et al.*, 2020: 147).

Kolme eelnevalt loetletud visiooni edastamise dimensiooni (kollektiivsete väärtuste olulisus, kollektiivsete väärtuste järjepidevus ja positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine) ja motiveeriva keelekasutuse tähendust loova komponendi vahel on ühisosa. (Joonis 1.) Nii nagu nende kolme dimensiooni puhul võimaldab ka juhpoolne tähendustloov keelekasutus Mayfield *et al.* (2014: 108) sõnul edastada järgijatele organisatsioonilisi tõekspidamisi, ühiseid arusaamu ja positiivseid tulevikusuundi ning rõhutada sidusrühmade tähtsust, mis omakorda avaldab mõju kollektiivi tulevikukuvandi tekkimisele.

Personaalne lähenemine visiooni edastamisel näitab, mil määral väljendab juht visiooni üksikutele inimestele erinevalt. Siia alla kuuluvad selgitused, mida visioon konkreetse inimese jaoks tähendab või kuidas visiooni saavutamine võib talle kasulik olla (Krug *et al.*, 2020: 147). Personaalse lähenemise kasulikkust visiooni edastamisel rõhutab ka ümberkujundav juhtimisstiil, selgitades, et see suurendab meeskonnaliikmete visioonist arusaamist (Jensen *et al.*, 2018: 352). Personaalse lähenemise asemel on võimalik visiooni edastada ka sotsiaalse rõhuasetusega, mille puhul lähenetakse grupi vaatenurgale ning rõhutatakse visiooni järgimisega kaasnevaid kollektiivseid kasusid, samuti kutsutakse üles sotsiaalsele vastutustundlikkusele ja altruismile (Waldman *et al.*, 2011: 61).

Seos vahe-eesmärkidega näitab, kas juht edastab visiooni koos konkreetsete eesmärkidega ning seostab vahe-eesmärke visiooniga. Eesmärkide ja visiooni seostamine muudab visiooni saavutamist lihtsamaks, sest selle abil juht selgitab, mida on vaja visiooni saavutamiseks lühiajalisemas plaanis teha (Krug *et al.*, 2020: 146). Visioonide ja eesmärkide

omavaheline seostamine vähendab visiooni abstraktsust ning kuna järgijatele saab paremini selgeks, kuidas nad peavad visiooni saavutamiseks tegutsema, siis see võib suurendada nende eneseusku ja veenda neid visiooni saavutamise võimalikkuses (Stam *et al.*, 2014: 1181).

Vahe-eesmärkide muutmine väljendab eesmärkide muutmist seoses visiooniga. Kuna eesmärgid alluvad visioonile, siis võivad tekkida olukorrad, kus senised eesmärgid ei ole visiooniga enam vastavuses. Samuti võivad tulenevalt visioonist tulevased eesmärgid olla praegustest erinevad. Eesmärkide muutmise vajaduse seostamine visiooniga, annab selgitust muudatuste vajadustele ja rõhutab visiooni ülimuslikkust (Krug *et al.*, 2020: 140).

Arusaadavus tähendab visiooni edastamise vaates juhi poolt edastatud sõnumi selgust. Arusaadavuse dimensioon on oluline seetõttu, et mida lihtsam on järgijatel visioonist aru saada, siis seda paremini suudavad nad sellele vastavalt käituda (Krug *et al.*, 2020: 139). Juhi poolsest sõnumist arusaamist võib soodustada, kui visiooni edastamisel arvestatakse sihtrühma ja selle arusaamisvõimega, kasutatakse neile tuttavat sõnavara (Stam *et al.*, 2014: 1184). Arusaadavust aitab tõsta kuvandipõhine retoorika, mis tähendab, et juht kasutab väljendeid ja konstruktsioone, mida on järgijatel lihtne oma teadvuses ette kujutada. Sellele vastandub abstraktne retoorika, mida tegelikkuses juhid sageli kasutavad, kuid mis teeb visiooni põhjal kujutluspildi tekkimise keerulisemaks (Carton ja Lucas, 2018: 2106). Visioonist arusaadavust suurendab ka juhipoolsete erinevate retooriliste võtete (*rhetorical devices*) kasutamine. Nendeks võivad olla kontrastide tekitamine, loetelude kasutamine, positsiooni võtmine ja kordused. Selliseid võtteid võib kasutada omavahel kombineeritult ning need aitavad järgijatel visiooni paremini ja elavamalt ette kujutada (Den Hartog ja Verburg, 1997: 367-371).

Nelja eelnevalt loetletud visiooni edastamise dimensiooni (personaalne lähenemine, seos vahe-eesmärkidega, vahe-eesmärkide muutmine, arusaadavus) ja motiveeriva keelekasutuse suunda andva komponendi vahel on samuti ühisosa. Suunda andev keelekasutus selgitab organisatsiooni eesmärke, seostab saavutused eesmärkidega ja hoogustab nende saavutamist (Mayfield *et al.*, 2014: 110). Eesmärkide selgitamine ja seostamine kollektiivi tulevikukuvandiga suurendab selgust ning tõenäosust, et meeskonnaliikmed oskavad eesmärke visiooniga seostada.

Võimestamine näitab juhi poolt usu tekitamist, et visioon suudetakse saavutada. Võimestamine võib seisneda juhi poolt meeskonna tugevuste väljatoomises ning veendumuse väljendamis, et järgijad saavad eesmärkide täitmisega hakkama (Krug *et al.*, 2020: 146). Võimestamine suurendab järgijate sisemist motivatsiooni ning on üheks mehhanismiks, mille

kaudu ümberkujundav juhtimisstiil aitab gruppidel paremaid tulemusi saavutada (Jung ja Sosik, 2002: 315). Võimestamine tähendab ka seda, et juht annab alluvatele tegevusvabadust ja seega osaliselt delegeerib oma võimu (Kantabutra ja Avery, 2007: 213) ning julgustab meeskonnaliikmeid iseseisvalt otsuseid langetama (Kantabutra, 2008a: 327).

Offermann (2010: 191) sõnul suurendab võimestamine järgijate enesehinnangut, mistõttu on võimestamisega seotud ka järgijate väärtustamise kasv. Krug *et al.* (2020: 146) eristab visiooni edastamise dimensioonide juures siiski väärtustamist võimestamisest.

Väärtustamise dimensioon hõlmab sellist visiooni edastust, mille kaudu juht väärtustab ja austab kollektiivi ning toob välja selle positiivsed omadused. Kui võimestamise käigus juht väljendab meeskonna omadusi, mis aitavad neil visiooni saavutada, siis väärtustamine hõlmab selliste meeskonna positiivsete omaduste väljatoomist, mis ei ole visiooni saavutamise võimekusega seotud. Stam *et al.* (2014) hinnangul on juhipoalne alluvate väärtustamine olulisel kohal eesmärkide täitmisele kaasa aitamisel ja lisaks suurendab usku eesmärkide saavutamisele ka kollektiivi tasandil.

Võimestamise ja väärtustamise dimensioonide ning juhi empaatilise keelekasutuse vahel on ühisosa. Mõneti sarnaselt Offermann'ile (2010: 191) eelnimetatud dimensioonide puhul toovad ka Mayfield *et al.* (2014: 111) välja, et läbi juhtide empaatilise keelekasutuse tunnetavad meeskonnad organisatsiooni lugupidamist nende vastu, mis omakorda suurendab eneseväärtust.

Krug *et al.* (2020) tugineb Stam *et al.* (2014) seisukohale, et efektiivne visiooni edastamine paneb järgijaid tegutsema kollektiivi võimaliku tulevikukuvandi kaudu. Kollektiivi võimalikust tulevikukuvandist omakorda sõltub, milliseks kujunevad visiooni edastuse tulemused. Juhipoelse visiooni edastamise tulemusena kujunevad meeskonnaliikmete hinnangud juhi suhtes. Samuti mõjutab juht visiooni edastamisega meeskonnaliikmete psühholoogilist seisundit ja käitumist visiooni järgimisel.

Krug *et al.* (2020: 138) väitel on võimalik, et visiooni saab efektiivselt edastada mitmel erineval moel. Visiooni oskusliku edastamise tulemusena võib muutuda järgijate käitumine proaktiivsemaks, seega võtavad nad ise rohkem initsiatiivi ja teevad uusi algatusi. Samuti võivad töötajad muutuda rohkem paindlikumaks ja kohandavad oma käitumist olukorrale vastavaks. Meeskonnaliikmete töö võib muutuda efektiivsemaks, mis toob kaasa paremad tulemused nii üksikisiku kui meeskonna tasandil (Van Knippenberg ja Stam, 2014). Nii Kantabutra (2008) kui ka Jing *et al.* (2014) väitel võib visiooni edukas edastamine tuua

kaasa kõrgema kliendirahulolu, tootlikkuse kui ka nende koosmõjus organisatsiooni paremad finantstulemused. Mistõttu on oluline sellele valdkonnale tähelepanu pöörata.

Järgijate psühholoogilistest seisunditest võib üheks olulisemaks pidada visiooni edastamise seost meeskonnaliikmete rahuloluga. See omakorda on seotud meeskonnaliikmete sooviga organisatsiooniga end pikemalt siduda või sealt lahkuda, ehk mõjutab personali voolavust (Jing *et al.*, 2014). Lisaks töörahulolu võib visiooni oskusliku edastamisega suurendada ka inimeste üldist õnnelikkust ja eluga rahulolu, tuues kaasa positiivse afekti suurenemise (Van Knippenberg ja Stam, 2014). Teiseks oluliseks psühholoogilise seisundi muutuseks võib pidada järgijate motivatsiooni suurenemist visiooni oskusliku edastuse mõjul (Berson *et al.*, 2004).

Visiooni oskusliku edastamise tulemusena võivad töötajad ennast rohkem organisatsiooni ja selle väärtustega samastada (Kantabutra, 2008a). Oskuslik visiooni edastus võib suurendada meeskonnaliikmete ühtsustunnet ja seeläbi tihendada nende vahelisi sidemeid (Kantabutra, 2008a).

Sarnaselt Krug *et al.*, (2020) ja Stam *et al.*, (2014) käsitlesega peame käesoleva töö raames juhtide visiooni edastamist edukaks siis, kui meeskonnaliikmed aitavad kaasa ühise visiooni saavutamisele.

Visiooni ja eesmärkide ning nende edastamise teoreetilise vaate kokkuvõtteks saame öelda, et nii visiooni koostisosad ja omadused kui ka visiooni edastamine võivad olla seotud nii juhi, organisatsiooni kui ka olukorraga milles ollakse.

Kuigi uurijad ei ole välja pakkunud efektiivse visiooni täpseid koostisosi, peetakse visiooni puhul oluliseks, et minimaalselt oleks see selge sõnumiga, tulevikku suunatud, abstraktne, väljakutseid pakkuv ja ideaalidest juhinduv (Kirkpatrick, 2017: 8).

Visiooni saavutamiseks peaks olema teadlik meeskonna eesmärkidest, mis aitavad soovitud tulevikuideaali saavutada. Selleks, et meeskonnaliikmed oleksid eesmärkidest teadlikud peaks juht visiooni oskuslikult edastama ja seda eesmärkidega seostama.

Krug *et al.* (2020) on visiooni efektiivseks edastamiseks välja pakkunud 9 dimensiooni, millest juht visiooni edastamisel võiks lähtuda. Nendeks dimensioonideks on arusaadavus, võimestamine, väärtustamine, kollektiivsete väärtuste olulisus, kollektiivsete väärtuste järjepidevus, seos vahe-eesmärkidega, vahe-eesmärkide muutmine, positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine ning personaalne lähenemine. Nendel dimensioonidel on Mayfield *et al.* (2014) poolt käsitletud juhipoelse motiveeriva keelekasutuse teooriaga ühisosa.

Tuginedes teooriale ja erinevatele käsitlustele oleme visiooni teekonna organisatsioonis alates loomisest kuni saavutamiseni kandnud joonisele 2.



Joonis 2. Visiooni teekond loomisest saavutamiseni

Märkus: punktiirjoonega on tähistatud magistritöö peamine uurimisfookus

Allikas: Autorite koostatud

Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse ja juhipoolse visiooni edastamise vahel võivad esineda seosed, samas võivad neid seoseid mõjutada erinevad asjaolud.

Käesoleva magistritöö järgmises peatükis kaardistame ja analüüsime, ühe avaliku sektori ning ühe erasektori organisatsiooni näitel juhi visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahelisi seoseid. Lisaks toome välja seoseid mõjutavad tegurid.

2. Juhtide visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vaheliste seoste empiiriline uurimus

2.1 Uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Teoreetilises osas jõudsime järeldusele, et juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahelise seose kindlakstegemiseks on vajalik küsitleda meeskonnaliikmeid, kellele juhid visiooni edastavad. Selleks koostasime uurimisplaani. (Tabel 3)

Tabel 3.

Uurimisplaan

Periood	Tegevused
01.10.2020 - 31.03.2021	Töö kirjandusega, teooria läbitöötamine
01.10.2020 - 26.02.2021	Uuringus osalenud organisatsioonidega suhtlemine ja nõusolekute saamine
01.10.2020 - 07.04.2021	Töö küsimustikuga vastavalt Tsang <i>et al.</i> (2017) mudelile ja küsimustiku sisestamine uuringu keskkonda ¹
08.04.2021 - 12.04.2021	Pilootuuringu kutsete väljasaatmine, andmete kogumine ja vastuste analüüs
12.04.2021 - 16.04.2021	Ettevõttele kutsete väljasaatmine ja andmete kogumine
17.04.2021 – 25.05.2021	Vastuste analüüs ja järelduste koostamine

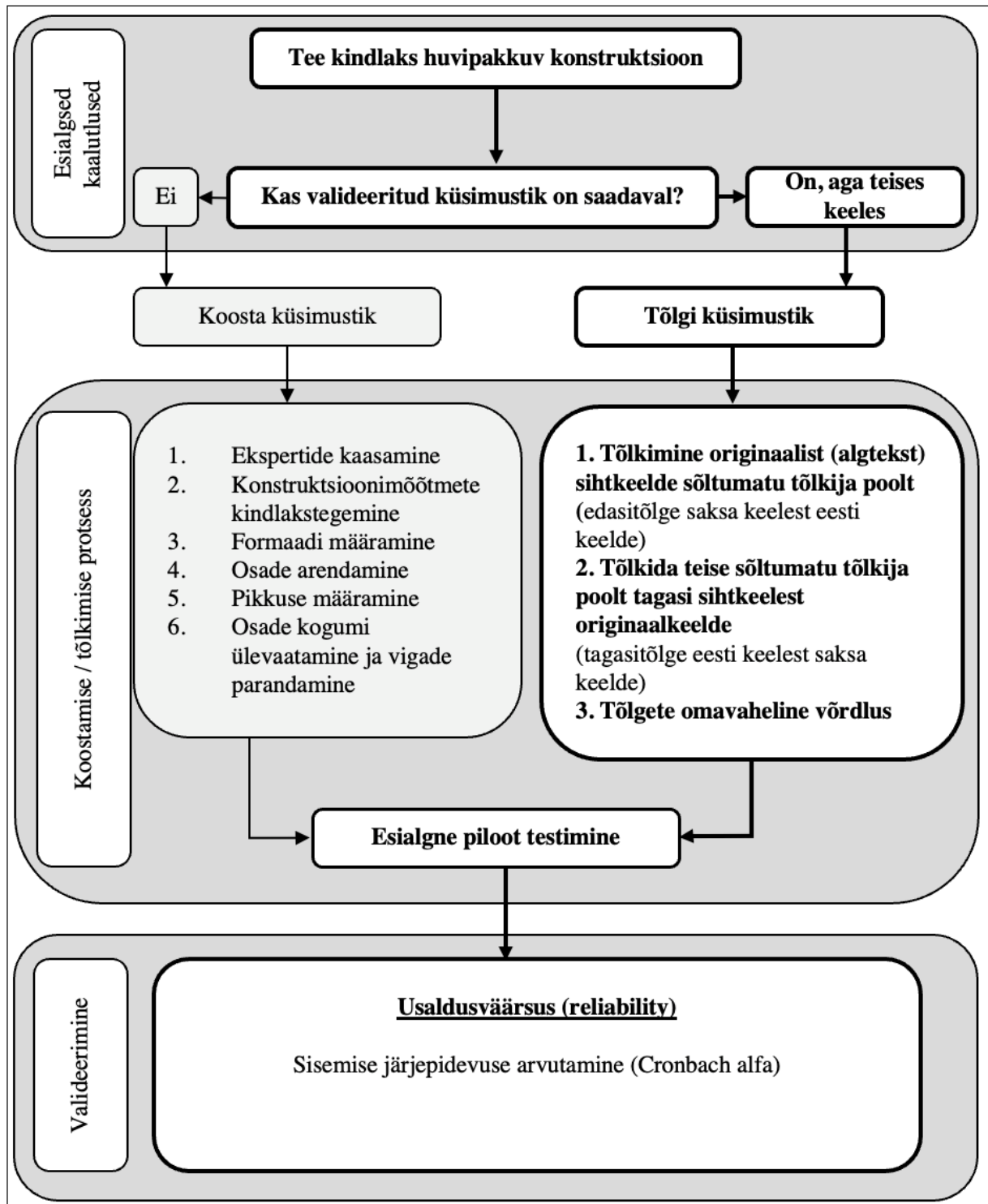
Allikas: Autorite koostatud

Empiirilise uuringu läbiviimiseks otsustasime andmeid koguda kvantitatiivsel meetodil. Meetodi valikul sai otsustavaks soov kasutada suuremat valimit seosetugevuste määramisel ja ajaline piirang uurimise läbiviimisel. Kvalitatiivse uuringu teostamiseks me käesoleva töö raames võimalust ei näinud.

Küsimustiku väljatöötamisel kasutasime Tsang *et al.* (2017) poolt soovitatud mudelit, mille kohandasime oma uuringuga sobivaks. (Joonis 3)

Tsang *et al.* (2017) välja töötatud mudelis on kolm peamist etappi, esmalt esialgsete kaalutluste etapp, seejärel küsimustiku koostamise etapp ja viimasena valideerimise etapp.

¹ <http://www.surveymonkey.com>



Joonis 3. Küsimustiku väljatöötamise mudel

Märkus: tumetrükk – magistritöös kasutatud viis

Allikas: Autorite koostatud, inspireerituna Tsang *et al.* (2017) mudelist

Esialgsete kaalutluste etapis märgivad Tsang *et al.* (2017), et kui huvipakkuv uuringu konstruktsioon on kindlaks määratud, siis on oluline teha allikate analüüs, eesmärgiga leida sarnaseid uuringud ja sealt valideeritud küsimustikke.

Juhul kui sobivaid küsimustikke ei ole võimalik leida või kui olemasolevad ei sobi uurimisülesandeid täitma, tuleb koostada uus küsimustik.

Kui aga küsimustik, mis vajalikke uurimisülesandeid lahendada aitab eksisteerib, kuid on teises keeles, siis tuleb küsimustik tõlkida soovitud keelde ja valideerida (Tsang *et al.* 2017).

Kirjandust läbi töötades avastasime Krug *et al.* (2020) poolt välja töötatud 22-st elemendist koosneva instrumendi (küsimustiku), mis on just juhipoolse visiooni edastamise hindamiseks välja töötatud. Inspireerituna Tsang *et al.* (2017) mudelist kohandasime antud instrumenti oma uuringule vastavaks.

Krug *et al.* (2020) töid oma artiklis välja, et kuigi juhipoolset visiooni edastamist peetakse oluliseks osaks edukas juhtimises, on edastamise uurimine fookusest välja jäänud. Autorid lisasid, et juhipoolse visiooni edastamise mõõtmise instrumendi loomise peamine põhjus oli eelnimetatud uurimislünk.

Instrument tugineb visiooni edastamise 9-le dimensioonile: arusaadavus, võimestamine, väärtustamine, kollektiivsete väärtuste olulisus, kollektiivsete väärtuste järjepidevus, seos vahe-eesmärkidega, vahe-eesmärkide muutmine, positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine ning personaalne lähenemine (Krug *et al.* 2020: 135). Leidsime, et antud instrument on meie uuringu läbiviimiseks sobilik ja täitis osaliselt meie uuringu eesmärgi. Otsustasime liikuda antud leiuga küsimustiku väljatöötamise järgmisesse etappi.

Küsimustiku väljatöötamise teises etapis, tuginesime Tsang *et al.* (2017) kui ka Guillemain *et al.* (1993) antud soovitudele teha edasi-tagasi tõlge. Olgugi, et Krug *et al.* (2020) artikkel millest kõnealune instrument pärineb, on ingliskeelne, märgivad autorid, et ingliskeelne tõlge instrumendis olevate väidete kohta on valideerimata (Krug *et al.*, 2020: 147). Seetõttu otsustasime teha otsetõlke saksakeelsetest väidetest, mis olid artiklis samuti ära toodud.

Kumbki meist autoreist saksa keelt sellel tasemel ei valda, et tõlge teostada, mistõttu kasutasime järgmisi samme:

- Üks tõlkebüroo tõlkis saksa keelest eesti keelde;
- Teine tõlkebüroo tõlkis tagasi eesti keelest saksa keelde;
- Palusime kolmel saksa keelt emakeelena kõneleval inimesel võrrelda esialgselt allikast pärinevat saksakeelset versiooni edasi-tagasi tõlgitud saksakeelse versiooniga. Lisaks palusime neil võrrelda saksakeelset ja

ingliseelset versiooni. Kokkuvõtteks saime ühe ettepaneku paranduse osas, mille ka teostasime.

Küsimustiku väljatöötamise tõlkeprotsessi aluseks olnud väited ja kommentaarid (k.a edasi-tagasi tõlgitud versioonid) leiab Lisast A.

Kõik üheksa dimensiooni ja väited dimensioonide siseselt jätsime võrreldes Krug *et al.* (2020) tehtud tööga muutmata. Magistritöö eesmärgi täitmiseks nimetasime instumendis üheksa dimensiooni kokkuvõtte (22 väidet), juhipoelse visiooni edastamiseks (JVE).

Sarnaselt Krug *et al.* (2020) kasutasime Likert'i 5-punktilist skaalat (1- "Mitte kunagi", 2 - "Harva", 3 - "Vahel", 4 - „Tavaliselt“ 5 - "Alati").

Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) mõõtmise kohta teaduslikke allikaid me ei leidnud, mistõttu otsustasime antud dimensiooni väited ise väljatöötada. Esialgu kaalusime paigutada antud dimensiooni ainult ühe väite, kuid omavahelise arutelu tulemusena ja veendumaks, et uuringus osaleja saab dimensiooni sisust aru, lisasime dimensiooni kokku kolm väidet. (Tabel 4)

Tabel 4.

Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) dimensioon ja väited

Dimensioon	Väide
Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET)	Ma tean kõiki minu juhi poolt meie meeskonnale seatud eesmäärke
	Ma olen informeeritud kõikidest eesmärkidest, mis on minu juhi poolt meie meeskonnale seatud
	Ma olen kursis kõikide eesmärkidega, mille täitmist minu juht meie meeskonnalt ootab

Allikas: Autorite koostatud

MET-i kolme väite kohta vastamiseks otsustasime kasutada 7-punkti Likert'i skaalat (1- "Üldse ei nõustu", 2 - "Ei nõustu", 3 - "Pigem ei nõustu", 4 - „Ei oska öelda“ 5 - "Pigem nõustun", 6 - "Nõustun" ja 7 - "Nõustun täiesti"). Vastuse „Ei oska öelda“ otsustasime lisada põhjusel, et välistada ebaõigete hinnangute andmist juhul, kui vastaja ei oska väitele vastata. Andmete analüüsimisel jätsime väärtuse neli (4) välja ja kogu skaala teisendasime 7-e punkti skaalalt 6-e punkti skaalale (1-“Üldse ei nõustu”... 6 - “Nõustun täiesti”).

Kokku koos MET dimensiooniga saime 10 dimensiooni ja 25 väidet. Lisasime 25-le väitele veel ka väited sotsiaal-demograafilise ja tööalase informatsiooni kogumiseks.

Järgmiseks sammuks, küsimustiku väljatöötamise teises etapis, oli pilootgrupi uuring.

Uuringu pilootgrupina otsustasime kasutada Kaitseliidu valveteenistuses (KLVT) töötavaid inimesi. Üks kaalukamaid põhjuseid KLVT valimiseks oli see, et mõlemal meil magistritöö autoreil, on selle organisatsiooniga seos. Üks meist on tava kaitseliitlane ja teine selles organisatsioonis juhtivtöötaja. Lisaks Kaitseliidu visioon² vastab viiele olulisele visiooni omadusele (selge sõnumiga, tulevikku vaatav, abstraktne, väljakutseid pakkuv, ideaalidest juhinduv). Organisatsioon oli meile kättesaadav, me tunneme liikmetena selle organisatsiooni kultuuri ja seetõttu otsustasime KLVT mugavusvalimina kasutada. Tegemist on avaliku sektori organisatsiooniga, mis aitas ka magistritöö eesmärgi täitmisele kaasa.

Piloteerimise eesmärkideks oli testida kogu küsitlusega seonduvat protsessi, alustades küsitluskeskkonna võimalustega tutvumisest, küsimuste ülesseadmisest kuni saadud tulemuste kokkuvõtete tegemiseni (k.a valideerimine). Lisaks teades, et ettevõtte töötajate ajaline ressurss on väga limiteeritud, pidi meil olema teadmine, kui palju küsimustiku täitmisele keskmiselt aega kulub (ettevõtte informeerimine vastavalt). Samuti pidime olema veendunud, et küsimustiku täitmisel ei esine tehnilise tõrkeid. Soovisime ka võrrelda küsimustikule täitmise aega Krug *et al.* (2020) läbiviidud uuringuga.

Piloteerimises osalenud Kaitseliidu valveteenistusele (KLVT) saatsime küsimustiku välja emaili teel ja vastuseid kogusime kolme järjestikuse päeva vältel. Kokku saime 59 vastust.

Pilootuuringus osalenud KLVT töötajate arv ja osakaalud on tabelis 5.

Ükski pilootgrupi (KLVT) vastaja ei märkinud meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) dimensiooni väidetele vastuseks „4“ ehk „Ei oska öelda“. Kõik väited olid vastatud ja ühtegi vastajat eemaldada ei olnud tarvis. Väite „Staaž juhi alluvuses“ valikutest tulenes, et ükski vastajatest ei olnud juhi alluvuses töötanud kauem kui viis aastat, mistõttu tabelit 5 koostades muutsime valiku „2 kuni 5a“ tabelis „2 ja enam aastaks“. Lisaks ei olnud KLVT vastanute hulgas kedagi, kes märkinuks enda positsiooniks „juht“.

Keskmine küsimustele vastamise aeg, pilootgrupi (KLVT) puhul, oli 13 minutit. Kõige kiirem uuringus osalenu andis vastuseid 7-e minutiga. Krug *et al.* (2020) poolt läbiviidud uuringus eemaldati valimist kõik alla 3-e minuti vastanud (Krug *et al.*, 2020: 144), meie läbiviidud pilootuuringus seda probleemi ei esinenud ja ühtegi ankeeti seetõttu valimist eemaldada ei olnud tarvis.

² Kaitseliit on ülesandekeskne, tulevikku vaatav, kogu ühiskonna kompetentse kaasav vabatahtlik riigikaitse organisatsioon, mis tugineb rahva kaitsetahtele, usaldusväärsele koostööle ning järgib ühiskonna arenguid ja põhiväärtusi eesmärgiga, tagada Eesti Vabariigi iseseisvus ja territoriaalne terviklikkus. (<https://www.kaitseliit.ee/et/visioon-ja-vaartused>)

Pilootuuringu järgne valideerimine andis meile piisava kindluse ettevõtte uuringu teostamiseks. Otsustasime küsimustiku sisu mitte muuta ning väited ja dimensioonid samaks jätta (pilootuuringu tulemuste detailsem analüüs on alapeatükis 2.1).

Tabel 5

Uuringus osalenud KLVT töötajate arv ja osakaalud

Tegur		Uuringus osalenute arv	Osakaal uuringus osalejate hulgast
Sugu	Naine	14	24%
	Mees	45	76%
	kuni 30 a.	13	22%
	31 - 40 a.	15	25%
Vanus	41 - 50 a.	17	29%
	51 - 60 a.	12	20%
	61a. ja vanem	2	3%
	põhi	14	24%
Haridus	kesk	42	71%
	kõrg	3	5%
	kuni 6 k.	7	12%
	6 k. kuni 2 a.	15	25%
Ameti staaž	2 - 5 a.	16	27%
	5 - 9 a.	12	20%
	rohkem kui 9 a.	9	15%
	lihttööline	23	39%
Positsioon organisatsioonis	erialaspetsialist	36	61%
	kuni 6 k.	7	12%
	6 k. kuni 2 a.	15	25%
	2 - 5 a.	16	27%
Organisatsiooni staaž	5 - 9 a.	12	20%
	rohkem kui 9 a.	9	15%
	kuni 6 k.	6	10%
	6 k. kuni 2 a.	14	24%
Staaž juhi alluvuses	2 ja enam aastat	39	66%

Allikas: Autorite koostatud

Lisasime vaid väited osakondade kohta, et oleks võimalik tulemusi detailsemalt analüüsida ja seoseid paremini välja tuua (Lisa B). Arvestades meeste ja naiste osakaalu ettevõttes ning töötajate arvu osakondades, otsustasime osakondade valikusse jätta anonüümsuse tagamiseks valiku „muu“, koos kommentaari väljaga. Viimasega lugesime lõppenuks küsimustiku koostamise kolmanda ehk viimase etapi ja liikusime edasi ettevõtte uuringu juurde.

Juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vaheliste seoste kohta tehtava erasektori uuringu otsustasime läbi viia Eesti ühes suurimas, 172 töötajaga automüügi ettevõttes. Selle organisatsiooni valiku peamine põhjus seisnes selles, et ühel meist on seose antud ettevõttega, omades organisatsioonis töötamiskogemust nii alluva kui ka juhina. Lisaks seob täna antud ettevõttega igapäevane koostöö. Samuti oli ettevõttepoolne huvi visiooniteemalises uuringus osalemiseks, sest juhtimise kvaliteedile, meeskonnaliikmete arengule pööratakse ettevõttes tähelepanu.

Sarnaselt Kaitseliidu valveteenistusega (KLVT) oli ka antud ettevõtte puhul tegemist meie jaoks mugavusvalimiga.

Uuringus osalenud ettevõtte visioon³, missioon ja strateegilised eesmärgid on kirjas ettevõtte koduleheküljel, nende tutvustamine on ka uute meeskonnaliikmete sisseelamisprogrammis. Sarnaselt Kaitseliidu visioonile, vastab ka ettevõtte visioon viiele olulisele omadusele, see on selge sõnumiga, tulevikku vaatav, abstraktne, väljakutseid pakkuv, ideaalidest juhinduv. Ettevõtte juhi sõnutsi ta eeldab, et kõik alluvad juhid visiooni edukalt edastavad ja visioonile meeskonnaliikmetele eesmärkide seadmisel, tuginevad. Vaatamata huvile uuringus osaleda soovis ettevõtte jääda siiski anonüümseks, mis meie hinnangul aitas kaasa ka ettevõtte meeskonnaliikmete ausamate hinnangute andmisele.

Sarnaselt pilootgrupile saatsime ka uuringus osalenud ettevõtte töötajatele küsimustiku lingi emailile. Viiel järjestikusel päeval saime tagasi kokku 66 täidetud ankeeti. Uuringus osalenud ettevõtte töötajate arvud ja osakaalud kogu töötajaskonnast on kantud tabelisse 6.

Tabel 6

Uuringus osalenud ettevõtte töötajate arvud ja osakaalud

Ettevõtte osakond	Uuringus osalenute arv	Osakaal uuringust osalejate hulgast	Ettevõtte kogu töötajaskond	Osakaal kogu töötajaskonnast
Administratsioon	11	17%	25	15%
Järelteenindus	33	50%	88	51%
Müük	21	32%	59	34%
Muu	1*	2%	-	-
Kokku	66	-	172	38%

Märkus: *Kommentaari ei soovi vastata

Allikas: Autorite koostatud

³ Olla maailma kõige usaldusväärsem automüüja

Ettevõtte uuringu puhul märkis 3 vastajat meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) dimensiooni kõikidele väidetele “Ei oska öelda”, mistõttu eemaldasime need vastajad valimist ja lõppvalimiks mida uuringus kasutada saime jäi 63. Keskmine aeg, mis vastamisele kulus oli 13 minutit, kiireim vastaja vastas 8 minutiga. Seega keskmine vastamisele kuulunud aeg oli suurem kui pilootgrupi (KLVT) puhul.

Sotsiaal-demograafilised ja töötamisega seotud anded koondasime tabelisse 7.

Tabel 7

Uuringus osalenud ettevõtte meeskonnaliikmete arv ja osakaalud

Tegur		Uuringus osalenute arv	Osakaal uuringust osalejate hulgast
Sugu	Naine	16	24%
	Mees	50	76%
	kuni 30 a.	13	20%
	31 - 40 a.	29	44%
Vanus	41 - 50 a.	21	32%
	51 - 60 a.	2	3%
	61a. ja vanem põhi	1	2%
		2	3%
Haridus	kesk	34	52%
	kõrg	30	45%
	kuni 6 k.	6	9%
	6 k. kuni 2 a.	10	15%
Staaž ametis	2 - 5 a.	11	17%
	5 - 9 a.	13	20%
	rohkem kui 9 a.	26	39%
	lihttööline	13	20%
Positsioon organisatsioonis	erialaspetsialist	44	67%
	juht	9	14%
	kuni 6 k.	8	12%
	6 k. kuni 2 a.	24	36%
Organisatsiooni staaž	2 - 5 a.	11	17%
	5 - 9 a.	7	11%
	rohkem kui 9 a.	16	24%
	kuni 6 k.	19	29%
Staaž juhi alluvuses	6 k. kuni 2 a.	30	45%
	2 ja enam aastat	17	26%

Allikas: Autorite koostatud

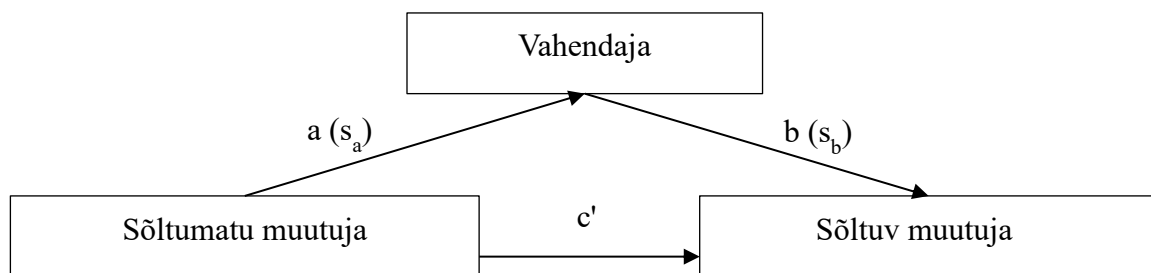
Muudatus, mille sarnaselt KLVT uuringuga läbiviisime oli see, et koondasime väite „Staaž juhi alluvuses“ viimased kolm ajavahemiku gruppi valimi väiksuse tõttu üheks, nimetades selle „2 ja enam aastaks“. Misjärel järelduste tegemiseks viisime läbi statistilise analüüsi. Analüüsi teostamisel kasutasime programmi SPSS.

Esmalt, küsimustike valiidsuses veendumiseks, arvutasime nii pilootgrupi kui ka ettevõtte puhul välja küsimustiku sisemised järjepidevused (Cronbach alfad – α). Valiidsuse hindamisel arvestasime α miinimumtasemega $\alpha=.7$ (Peterson, 1994). Seejärel arvutasime juhipoelse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahelised seosed (korrelatsioonid).

Seosetugevuste (r) hindamisel lähtusime Rowntree (1981: 170) käsitlusest: $r=.00$ kuni $.20$ – väga nõrk, vähene (*very weak, slight*); $r=.20$ kuni $.40$ – nõrk, madal (*weak, low*); $r=.40$ kuni $.60$ – keskmine, mõõdukas (*moderate*); $r=.60$ kuni $.80$ – tugev, kõrge (*high*); $r=.80$ kuni 1.00 – väga tugev, väga kõrge (*very high*).

Arvutasime välja aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (sd) meeskonnaliikmete poolt antud JVE dimensionide ja eesmärgiteadlikkuse (MET) hinnangute kohta.

Lisaks teostasime vahendajate analüüsi leidmaks tegurid (vahendajad) millest seosetugevused sõltuda võivad. Vahendajate analüüsi selgitused on joonisel 4.



Joonis 4. Vahendajate analüüsis

Märkus: a – standardiseerimata regressioonikoefitsient;

b – vahendaja standardiseerimata regressioonikoefitsient sõltuva muutuja suhtes, olles koosmõjus sõltumatu muutujaga; c' - standardiseerimata regressioonikoefitsient, kui sõltumatu muutuja on koosmõjus vahendajaga; s_a – a standardviga; s_b – b standardviga

Allikas: Autorite koostatud

Vahendajate analüüsis seosetugevuste statistilise olulisuse leidmiseks kasutasime Sobeli testi (Sobel, 1982) ja vastavat veebikalkulaatorit⁴.

Viimaks analüüsisime kogutud hinnanguid läbi ühesuunalise ANOVA testi, eesmärgiga tuvastada vahendajate (vanus, haridus, ameti staaž, positsioon organisatsioonis, organisatsiooni staaž ja staaž juhi alluvuses) võimalikud gruppidesised statistilised

⁴ <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

erinevused hinnangute andmisel. Põhjusel, et eelnimetatud grupid olid erisuurusega kasutasime *Scheffe post-hoc* analüüsi.

2.2 Uurimuse tulemused ja järeldused

Pilootgrupi (KLVT) ankeete analüüsides tuvastasime, et juhipoolse visiooni edastamise (JVE) dimensiooni (22 väidet) α oli .87, mis on üle sisemise järjepidevuse miinimumtaseme (.70).

Dimensioonide sisesed α -d olid valdavas enamuses üle miinimumtaseme .70, kuid kaks JVE kahe väitega dimensiooni jäid pilootgrupil (KLVT) miinimumtasemele siiski alla (arusaadavuse dimensiooni α =.61 ja vahe-eesmärkide muutmise dimensiooni α =.40). Samas vastavalt Eisinga *et al.* (2012) väidetule ei pruugi kahe väitega dimensiooni α mõõtmine täpset tulemust anda ja seetõttu me küsimustikku enne ettevõttesse saatmist ei muutnud, küll aga kontrollisime üle veelkord tõlked. Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) sisemine järjepidevus α oli .84, mis on aktsepteeritav tulemus. Nii pilootgrupi (KLVT) kui ka ettevõttes läbiviidud uuringu küsimustike sisemised järjepidevused (α) on tabelis 8.

Tabel 8

Sisemisete järjepidevuste (α) väärtused

Dimensioonid	Pilootgrupp (KLVT)	Ettevõte
1. Arusaadavus (2 väidet)	.61	.93
2. Väärtustamine (2 väidet)	.93	.90
3. Võimestamine (2 väidet)	.75	.90
4. Kollektiivsete väärtuste olulisus (3 väidet)	.95	.92
5. Kollektiivsete väärtuste järjepidevus (3 väidet)	.95	.90
6. Seos vahe-eesmärkidega (2 väidet)	.73	.84
7. Vahe eesmärkide muutumine (2 väidet)	.40	.85
8. Positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine (3 väidet)	.86	.89
9. Personaliseerimine (3 väidet)	.82	.95
JVE (kõik 9 dimensiooni kokku, 22 väidet)	.87	.97
MET (3 väidet)	.84	.96

Märkus: KLVT n=59; ettevõtte n=63

Allikas: Autorite koostatud

Dimensioonide sisesed α -d jäid ettevõtte uuringu puhul vahemikku .84 ja .96, mida saab lugeda väga heaks tulemuseks.

Kokkuvõtteks saame öelda, et nii pilootgrupi kui ka ettevõtte uuringu puhul olid küsimustikud valiidised.

Seosetugevuste leidmiseks tegime korrelatsiooni analüüsi kõikide juhipoolse visiooni edastamise (JVE) dimensioonide ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahel, lisaks leidsime hinnangute aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (sd). (Tabel 9)

Tabel 9

JVE dimensioonide ja MET vahelised seosetugevused (r), JVE dimensioonidele antud hinnangute aritmeetilised keskmised (m) ja standardhälbed (sd)

JVE dimensioon	Piloootgrupp (KLVT)			Ettevõtte		
	m	sd	MET (r)	m	sd	MET (r)
1. Arusaadavus	4,16	0,31	-.16	3,67	0,98	.72**
2. Väärtustamine	4,59	0,48	.21	3,69	1,14	.74**
3. Võimestamine	4,06	0,39	.48**	3,87	1,08	.70**
4. Kollektiivsete väärtuste olulisus	4,21	0,45	.38**	3,49	1,03	.70**
5. Kollektiivsete väärtuste järjepidevus	4,24	0,46	.46**	3,56	1,00	.71**
6. Seos vahe-eesmärkidega	4,31	0,41	.37**	3,56	1,11	.76**
7. Vahe eesmärkide muutumine	3,97	0,36	.34**	3,33	1,10	.69**
8. Positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine	4,08	0,33	.33*	3,62	1,03	.69**
9. Personaliseerimine	3,63	0,49	.32*	2,83	1,31	.66**
Juhipoolne visiooni edastamine (JVE)	4,14	0,23	.57**	3,51	0,94	.81**
Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET)	4,99	0,49	-	3,81	1,29	-

Märkus: * $p < .05$; ** $p < .01$

Allikas: Autorite koostatud

Analüüsi tulemusena leidsime, et pilootgrupi (KLVT) puhul kahe JVE dimensiooni (arusaadavus, väärtustamine) ja MET vahel statistiliselt oluline seos puudus. Viie JVE dimensiooni (kollektiivsete väärtuste olulisus, seos vahe-eesmärkidega, vahe-eesmärkide muutmine, positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine, personaliseerimine) ja MET vahel jäi seosetugevus vahemikku .33 kuni .38 ehk nõrk seos. Kahe JVE dimensiooni (võimestamine, kollektiivsete väärtuste järjepidevus) puhul jäi seosetugevus vahemikku .46 kuni .48 ehk keskmine seos. JVE ja MET vaheline seosetugevus kokkuvõtvalt oli keskmine ($n = 59$, $m = 4.14$, $sd = .23$, $r = .57$, $p < .01$).

Kolm kõige tugevama seosega dimensiooni KLVT puhul olid võimestamine ($n = 59$, $m = 4.06$, $sd = .39$, $r = .48$, $p < .01$), kollektiivsete väärtuste järjepidevus ($n = 59$, $m = 4.24$, $sd = .46$, $r = .46$, $p < .01$) ja kollektiivsete väärtuste olulisus ($n = 59$, $m = 4.21$, $sd = .45$, $r = .38$, $p < .01$).

Teooria kohaselt aitab juhipoolne võimestamine tõsta meeskonnaliikmete enesekindlust, kasvatab iseseisvust ja aitab kokkuvõttes paremaid tulemusi saavutada (Jung, Sosik 2002: 315). Põhjusel, et visioon on oma olemuselt kollektiivne aitab ühiste väärtuste edastamine neid paremini järgida (Venus *et al.* 2019: 2670). Stam *et al.* (2014) kohaselt kollektiivsete väärtuste rõhutamine võib muuta järgijate jaoks kollektiivi võimaliku tulevikukuvandit olulisemaks ja ihaldusväärsemaks. Väärtuste edastamisel on järjepidevus oluline ja kui seda ei tehta juhtide poolt piisava järjekindlusega, siis on oht et töötajad hindavadki seda madalamalt ja ka eesmärgiteadlikkus võib väheneda.

Nendele eelloetletud kolmele dimensioonile keskendudes saab juht KLVT meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkust (MET) meie hinnangul kõige tugevamalt mõjutada.

See, miks KLVT puhul juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahel seosetugevused keskmised ning JVE dimensioonide ja MET vahel seosed pigem nõrgad või puuduvad on, võib tuleneda organisatsiooni eripärast.

Üks põhjustest, miks näiteks JVE arusaadavuse dimensiooni ja MET vahel statistiliselt oluline seos puudub, võib olla tingitud teenistuse alguses läbitud väljaõppest. Üldjuhul viiakse alustavatele riigiteenistujatele teenistuse alguses läbi väljaõpe, milles nii tulevasi teenistusülesandeid, organisatsiooni visiooni ja eesmärke põhjalikult selgitatakse. Sõltuvalt organisatsiooni eripärast ei pruugigi tööülesannete iseloom, tegevuste eesmärgid ja ka organisatsiooni visioon ajas väga oluliselt muutuda. Mistõttu seosed üldisemalt juhipoolse visiooni edastamise (JVE) dimensioonide ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahel võivadki pigem nõrgad olla või isegi puududa.

JVE väärtustamise dimensiooni ja MET vahelise statistiliselt olulise seose puudumine, võib samuti tuleneda organisatsiooni eripärast. Meeskonnaliikmete tunnetus väärtustamise osas võib tuleneda mitte nii väga juhust vaid ühiskonnast tervikuna.

Kuigi KLVT tulemust ei saa kõikides aspektides kogu avaliku sektori osas üldistada, leidis ka Bass *et al.* (2003) avalikus sektoris (militaarorganisatsioonis) läbiviidud uuringus, et meeskonna tulemuslikkuse vaates ei oma ümberkujundav juhtimisstiil pragmaatilise stiili ees olulist eelist. Seega ei pruugi juhipoolne visiooni edastamine (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET) tõesti tugevas seoses olla. MET-i võivad mõjutada lisaks ka

näiteks ühiskonna ootused organisatsioonile, meeskonnaliikme erialavalik üldisemalt ja isiklik visioon (isiklik soov panustada ühiskonda läbi avalikus sektoris töötamise).

Erinevalt Kaitseliidu valveteenistusest (KLVT), tuvastasime ettevõtte puhul, et JVE ja MET vahel on väga tugev seos ($n = 63$, $m = 3.51$, $sd = .94$, $r = .81$, $p < .01$) ning kõikide JVE dimensioonide ja MET vahel on tugevad seosed, jäädes .66 kuni .76 vahele. Kolme kõige tugevama seosega JVE dimensiooni olid ettevõttes: seos vahe-eesmärkidega ($n = 63$, $m = 3.56$, $sd = 1.11$, $r = .76$, $p < .01$), väärtustamine ($n = 63$, $m = 3.69$, $sd = 1.14$, $r = .74$, $p < .01$) ja arusaadavus ($n = 63$, $m = 3.67$, $sd = .98$, $r = .72$, $p < .01$).

Seos vahe-eesmärkidega dimensiooni kohta ütlevad Conger ja Canungo (1998: 159), et ilma eesmärkideta ei oma visioon motiveerivat mõju ja lisavad, et spetsiifilisi eesmärke püstitades kasvab ka tõenäosus, et organisatsiooni liikmed saavad paremaid tulemusi. Samuti on uutele meeskonnaliikmetele see väga oluline, sest keskkond on uus ja konkreetne ning seotus aitab kohaneda (ettevõttes läbiviidud küsitluses osalejatest 30% märkis oma staažiks juhi alluvuses töötamisel - alla 6 kuu).

Juhi poolt meeskonnaliikmete ja meeskonna väärtustamine on juhtimises tervikuna väga olulisel kohal. Stam *et al.* (2014) hinnangul sisendab selline lähenemine kogu meeskonnale usku eesmärkide täitmise võimekusse. Eesmärgid omakorda aitavad kaasa visiooni saavutamisele. Väärtustamine ja võimestamine on teooria kohaselt omavahel tihedalt seotud, järgijate võimestamine suurendab meeskonnaliikmete enesekindlust (Offermann, 2010: 191). Kuigi eelnimetatud dimensioone võib lugeda teineteisele väga lähedaseks, on Krug *et al.* (2020: 146) eristanud visiooni edastamise dimensioonide juures siiski väärtustamist võimestamisest.

Meie hinnangul on arusaadavuse dimensioon visiooni edastamisel üks olulisemaid, sest mida paremini meeskonnaliikmed visioonist aru saavad, seda suurem on tõenäosus, et nad oskavad tööalaseid tegevusi ja oma rolli tegevustega seostada. Juhi poolt edastatud sõnumi mõistmist saab soodustada, kui visiooni edastamisel arvestatakse sihtrühma arusaamisvõimega, kasutatakse neile tuttavat sõnavara (Stam *et al.*, 2014: 1184).

Arusaadavust aitab mõjutada ka kuvandipõhine retoorika. Kui juht kasutab väljendeid ja konstruktsioone (kontrastide tekitamine, loetelude kasutamine ja kordamine), mida on järgijatel lihtne oma teadvuses ette kujutada, siis kasvab ka arusaadavus (Den Hartog ja Verburg, 1997).

Nendele eelloetletud kolmele dimensioonile fokuseerides saab juht visiooni edastades meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkust ettevõttes kõige tugevamalt mõjutada.

Kokkuvõtvalt järeldame, et vähemalt meie poolt uuritud kahe organisatsiooni näitel on juhipoelse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahel statistiliselt olulised seosed, kuid millistele JVE dimensioonidele peab juht MET tõstmiseks keskenduma, sõltub organisatsioonist. Meie poolt eelnevalt mõlemale organisatsioonile välja pakutud kolmele JVE dimensioonile fookusseerimine, on üks võimalus meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse tõstmiseks.

Järgnevalt soovisime teada, kas leidub mõni vahendav vahendaja, mis võib juhipoelse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahelise seose puhul seosetugevust mõjutada. Võimalikeks vahendajateks antud kontekstis olid vanus, haridus, ameti staaž, positsioon organisatsioonis, organisatsiooni staaž ja staaž juhi alluvuses.

Vahendajate analüüsi sõltumatuks muutujaks oli juhipoelse visiooni edastamine (JVE) ja sõltuvaks muutujaks meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET).

Selleks, et vahendajate analüüsi läbi viia, arvutasime esmalt seosed võimalike vahendajate ja JVE vahel ning võimalike vahendajate ja MET vahel. Seejärel võrdlesime millise võimaliku vahendaja puhul on nii JVE-l kui ka MET-l statistiliselt oluline seos. Analüüsi tulemused kandsime tabelisse 10.

Tabel 10

Juhipoelse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vaheliste seoste võimalike vahendajate standardiseeritud regressiooni koefitsiendid (β)

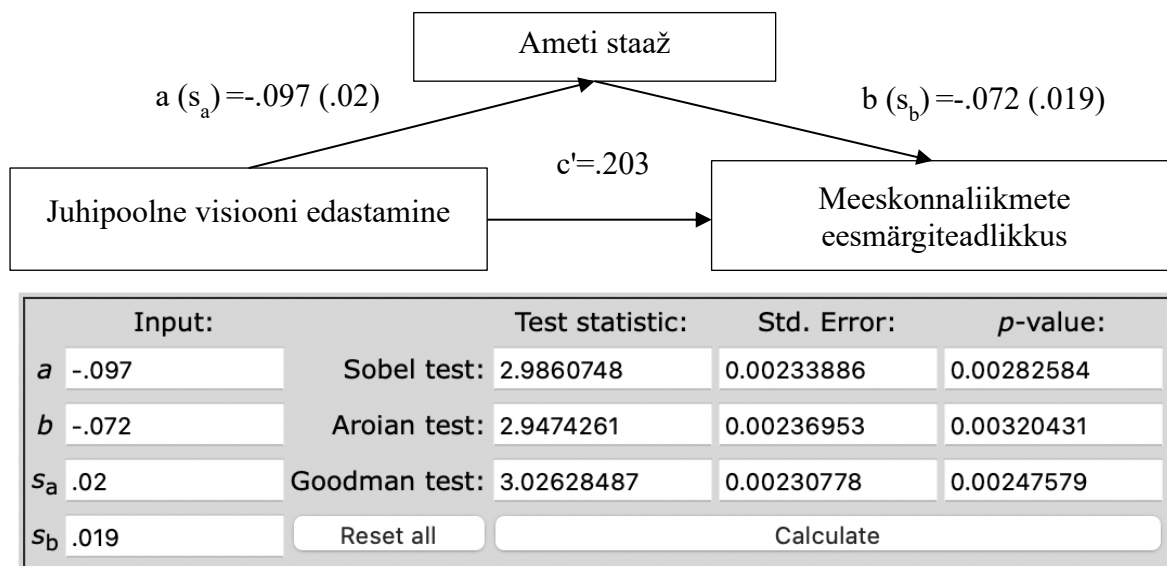
	Juhipoelse visiooni edastamine (JVE)		Meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET)	
Tegur	KLVT	Ettevõte	KLVT	Ettevõte
Vanus	-.32*	.35**	-.18	.22
Ameti staaž	-.54**	.12	-.32*	.04
Organisatsiooni staaž	-.54**	.29*	-.32*	.20
Positsioon organisatsioonis	-.39**	.14	-.26	.07
Staaž juhi alluvuses	-.49**	.25	-.34**	.32*
Haridus	-.01	.10	.18	.29*

Märkus: * $p < .05$; ** $p < .01$

Allikas: Autorite koostatud

Pilootgrupi (KLVT) puhul tuvastasime JVE ja MET statistiliselt olulised seosed järgmiste võimalike vahendajatega: ameti staaž, organisatsiooni staaž ja staaž juhi alluvuses. Seejärel teostasime vahendajate analüüsi eelloetletud võimalikke vahendajaid arvesse võttes. „Staaž juhi alluvuses“ ja „organisatsiooni staaž“ puhul me ei tuvastanud, et nimetatud võimalikud vahendajad, JVE ja MET vahel, seose tugevust mõjutaksid. (Lisa C)

Samas tuvastasime, et kuigi KLV T puhul on juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahel keskmine statistiliselt oluline seos ($\beta = .565$, $p < 0,01$), siis selle seose tugevusele avaldab vahendajana negatiivset mõju tegur „Ameti staaž“ ($\beta = -.235$, $p < 0,01$). Ehk mida kauem on KLV T meeskonnaliige oma ametis töötanud, seda nõrgem on JVE ja MET vaheline seos. Analüüsi käik ja tulemused on joonisel 5 ja tabelis 11.



Joonis 5. Vahendaja „Ameti staaž“ analüüs KLV T näitel

Märkus: a – standardiseerimata regressioonikoefitsient;
 b – vahendaja standardiseerimata regressioonikoefitsient sõltuva muutuja suhtes, olles koosmõjus sõltumatu muutujaga; c' – standardiseerimata regressioonikoefitsient, kui sõltumatu puutuja on koosmõjus vahendajaga; s_a – a standardviga; s_b – b standardviga
 Allikas: Autorite koostatud

Tabel 11

Vahendaja „Ameti staaž“ analüüsi arvandmed

Testitud seosed	B	SE (B)	β	p
JVE ja „Ameti staaž“ seos (a)	-.097	.02	-.536	<0,01
„Ameti staaž“ seos MET-iga olles koos JVE-ga (b)	-.072	.019	-.397	<0,01
JVE seos MET-iga olles koos „Ameti staaž“iga (c')	.203	.048	.439	<0,01
JVE ja „Ameti staaž“ koosmõju MET-le (a) * (b)	-	-	-.235	<0,01

Märkus: Tabelis kasutatud tähised: B – standardiseerimata regressioonikoefitsient; SE(B) – standardiseerimata regressioonikoefitsiendi standardhälve, β – standardiseeritud regressiooni koefitsient, p – p-väärtus.
 Allikas: Autorite koostatud

Seega leidis tõendamist, et töötaja ametis oldud aeg nõrgestab KLVT puhul juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahelist seost.

Üheks võimalikuks negatiivse mõju põhjuseks võib olla KLVT puhul jällegi organisatsiooni eripära. Kogemuste ja staaži kasvades muutuvad meeskonnaliikmed oma eesmärkidest teadlikumaks, sõltumata juhipoolsest visiooni edastamisest. KLVT puhul on tegemist riigi julgeolekut tagava organisatsiooniga ja arusaam visioonist ning eesmärkidest ei pruugi kasvada ajas juhi visiooni edastusoskuse mõjul, vaid kogemusega teenistuskohustusi täites.

Ettevõtte puhul võimalike muutujate mõju, juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) seosetugevusele, me ei tuvastanud.

Vahendajate analüüsi kokkuvõttes saame öelda, et vahendajad võivad JVE ja MET vahel seosetugevust mõjutada. Kuigi ettevõtte puhul me seda käesolevas uuringus ei tuvastanud, siis Kaitseliidu valveteenistuse (KLVT) puhul tõestasime, et tegur „Ameti staaž“ käitub JVE ja MET vahelise seose vahendajana (seose nõrgestaja). Seda avastust ei saa üldistada kogu avalikule sektorile, kuid soovitame sarnaste uuringute tulemusi analüüsides, seosetugevuste hindamisel, võimalike vahendajatega tähelepanu pöörata.

Olles tõestanud, et JVE ja MET vahel on mõlema organisatsiooni puhul statistiliselt olulised seosed, otsustasime lähemalt uurida MET-le antud hinnangud erinevate gruppide (vanus, haridus, ameti staaž, positsioon organisatsioonis, organisatsiooni staaž ja staaž juhi alluvuses) vaatest.

Esmalt testisime KLVT-d ning tuvastasime, et gruppide „Vanus“ ja „Positsioon organisatsioonis“ hinnangute vahel gruppidesisest statistiliselt olulisi erinevusi ei olnud.

KLVT puhul grupis „Ametis staaž“ tuvastasime, et grupsiseste hinnangute vahel on statistiliselt olulised erinevused; $F(4,54) = 3.06$, $p < .05$. Samas *Scheffe post-hoc* analüüs gruppide vahelisi erinevusi esile ei näidanud ja seetõttu me seda gruppi rohkem edasi ka ei uurinud.

KLVT puhul, sarnaselt grupiga „Ametis staaž“, tuvastasime ka grupis „Organisatsioonis staaž“ grupsiseste hinnangute vahel statistiliselt olulised erinevused; $F(4,54) = 3.06$, $p < .05$. Samas jällegi *Scheffe post-hoc* analüüs gruppide vahelisi erinevusi esile ei toonud ja seda gruppi me ka edasi ei uurinud.

„Staaž juhi alluvuses“ grupis oli KLVT puhul grupsiseste hinnangute vahel statistiliselt olulised erinevused; $F(2,56) = 4.84$, $p < .05$. *Scheffe post-hoc* analüüsist selgus, et 6 kuud kuni 2 aastat juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed ($n = 14$, $m = 5.26$, $sd = .49$)

hindavad MET statistiliselt oluliselt kõrgemalt kui üle 2 aasta juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed ($n = 39$, $m = 4.85$, $sd = .43$). Kuni 6 kuud ja 6 kuud kuni 2 aastat ning 6 kuud ja üle 2 aasta juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmete hinnangute vahel statistiliselt olulist erinevust ei tuvastanud.

Uurides ettevõtte gruppide siseseid hinnanguid tuvastasime, et gruppide: vanus, ameti staaž, positsioon organisatsioonis ja organisatsiooni staaž, hinnangute vahel, gruppide siseseid statistiliselt olulisi erinevusi ei esinenud.

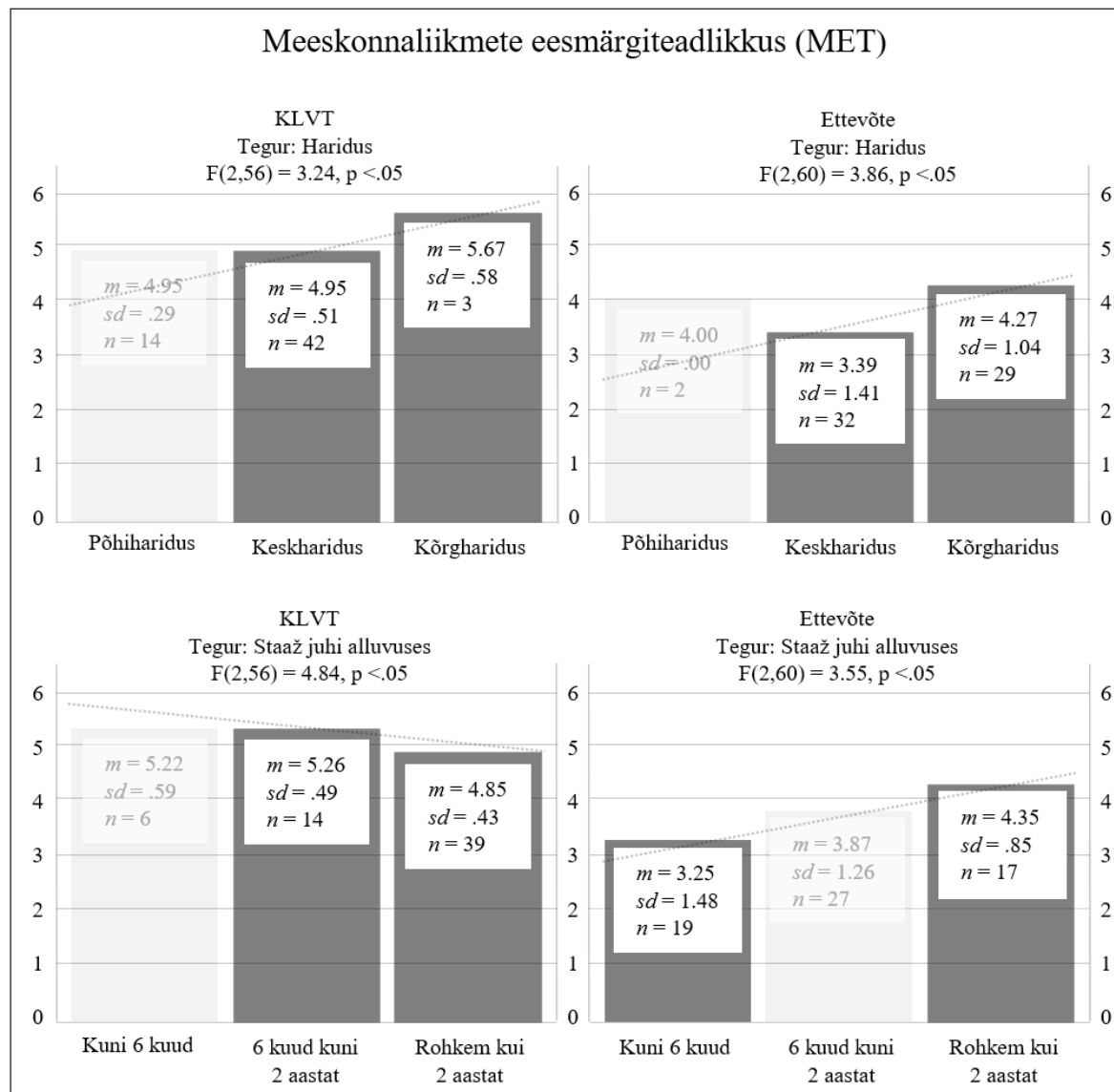
Samas analüüsist selgus, et ettevõtte puhul hariduse grupis olid grupisiseste hinnangute vahel statistiliselt olulised erinevused; $F(2,60) = 3.86$, $p < .05$. *Scheffe post-hoc* analüüsist selgus, et keskharidusega meeskonnaliikmed ($n = 32$, $m = 3.39$, $sd = 1.41$) hindavad MET statistiliselt oluliselt madalamalt kui kõrgharidusega meeskonnaliikmed ($n = 29$, $m = 4.27$, $sd = 1.04$). Põhi- ja keskharidusega ning põhi- ja kõrgharidusega meeskonnaliikmete hinnangute andmisel eesmärgiteadlikkusele (MET) me statistiliselt olulist erinevust ei tuvastanud.

Sarnaselt KLVT-ga tuvastasime ka ettevõtte puhul grupis: staaž juhi alluvuses, grupisiseste hinnangute vahel statistiliselt olulised erinevused; $F(2,60) = 3.55$, $p < .05$. *Scheffe post-hoc* analüüsist selgus, et kuni 6 kuud juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed ($n = 19$, $m = 3.25$, $sd = 1.48$) hindavad MET statistiliselt oluliselt madalamalt kui üle 2 aasta juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed ($n = 17$, $m = 4.35$, $sd = .86$). Kuni 6 kuud ja 6 kuud kuni 2 aastat ning 6 kuud kuni 2 aastat ja üle 2 aasta juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmete hinnangute vahel me statistiliselt olulist erinevust ei tuvastanud.

Ühesuunalise ANOVA testi tulemusena (vt joonis 6) tuvastasime mõlema organisatsiooni puhul, et keskharidusega meeskonnaliikmed hindavad MET-i statistiliselt oluliselt madalamalt kui kõrgharidusega meeskonnaliikmed. Samas KLVT puhul olid vastajatest ainult 3 kõrgharidusega (42 olid keskharidusega), mistõttu seda ei saa arvamuse kujundamisel olulise faktina arvestada.

Kõrgem haridus võib anda eelise juhust paremini arusaamiseks. Üldjuhul juhid on samuti kõrgharidusega ning on tõenäoline, et sama haridustasemega inimesed saavad teineteisest paremini aru. Juhtidena aga peab arvestama kogu meeskonnaga ning asjaoluga, et mõned meeskonnaliikmed ei oska võrreldes ülejäänud liikmetega oma tegevusi visiooni ja eesmärkidega piisavalt hästi seostada. Seetõttu on mõistlik kasutada erinevaid võtteid enda väljendamisel, näiteks kasutada erinevaid väljendeid ja retoorilisi võtteid, eesmärgiga tõsta arusaadavust (Den Hartog ja Verburg, 1997).

Samuti tuvastasime mõlema organisatsiooni puhul ka statistiliselt olulised erinevused MET-i hindamisel sõltuvalt juhi alluvuses töötatud ajast (staaž juhi alluvuses).



Joonis 6. Ühesuunalise ANOVA testi tulemused

Märkus: Joonisel kasutatud tähised: *m* – hinnangute aritmeetiline keskmine, *sd* – standardhälve, *n* – valim, *hele tulp* – ei ole statistiliselt oluline ($p > .05$)

Allikas: Autorite koostatud

Organisatsioonide erinevus seisis selles, et kui KLVT puhul hindasid lühemat perioodi juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed MET-i kõrgemalt, siis pikemat aega juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed hindasid MET-i madalamalt. Ettevõttes oli olukord vastupidine.

KLVT puhul võib olla tegemist jällegi organisatsiooni eripäraga. Kaitseliidu teenistujad läbivad karjääri alguses väljaõppe, kus neile põhimõtted selgeks õpetatakse. Teenistusülesandeid täitma asudes võivad olla nad eesmärgiteadlikumad ja aastate edenedes

võivad väljaõppes õpitud teadmised tasapisi ununeda. See võib olla üheks põhjuseks, miks pikemalt ametikohal töötanud teenistujad hindavad eesmärgiteadlikkust madalamalt. Kuid et eesmärgiteadlikkusel ja juhipoolsel visiooni edastamisel on seos, siis saavad juhid eesmärgiteadlikkuse kasvu läbi oskusliku visiooni edastamise tõsta.

Ettevõttes lühemat perioodi juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed hindasid MET-i madalamalt kui pikemat aega juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed. Eelnev võib olla seotud asjaoluga, et ettevõttes ei pöörata uutele tulijatele piisavalt tähelepanu ja sisseelamisprogramm ei ole piisavalt kvaliteetne. Bauer *et al.* (2011) kirjeldas sisseelamisprogrammi tööriistana, mis muudab organisatsiooni välise liikme organisatsiooniliikmeks. Klein ja Waeber (2000) lisavad, et sisseelamisprogrammid annavad võimaluse uutel meeskonnaliikmetel mõista organisatsiooni, selle ajalugu ja eesmärgi paremini ning on abiks integreerumisel. Organisatsiooni visiooni, kultuuri ja väärtuste mõistmine on seotud tööalase rahuloluga ja pühendumisega (Chao *et al.* 1994; Klein ja Weaver, 2000). Magistritöö autoritena soovime ettevõtetel kindlasti neid põhjuseid, miks alla 6 kuu juhi alluvuses töötanud meeskonnaliikmed oma eesmärgiteadlikkust võrreldes kauem organisatsioonis töötanud inimestega madalamalt hindavad, detailsemalt uurida. Lisaks soovime sisseelamisprogrammid üle vaadata ja võimalusel parandused sisse viia.

Magistritöö käesoleva peatüki empiirilised leiud, teoreetilised vaated ja meie hinnangud koondasime kokkuvõtvalt tabelisse 12.

Andmeid analüüsid leidis kinnitust, et juhipoolse visiooni edastamise (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse (MET) vahel on tugev seos.

Kaitseliidu valveteenistuses (KLVT) läbiviidud pilootuuringu tulemusi analüüsid selgus, et JVE kahe dimensiooni (arusaadavus, väärtustamine) ja MET vahel statistiliselt olulisi seoseid ei ole. Teiste JVE dimensioonide ja MET vahel olid seosed keskmised või nõrgad. Kolm kõige tugeva seosega dimensiooni olid: võimestamine, kollektiivsete väärtuste järjepidevus ja kollektiivsete väärtuste olulisus. Eelloetletud dimensioonidele fokuseerides saab juht meie hinnangul KLVT-s meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkust tõsta.

Ettevõttes läbiviidud uuringu tulemusi analüüsid selgus, et kõikide JVE dimensioonide ja MET vahelised seosed olid tugevad. Kolm kõige tugevama seosega JVE dimensiooni olid: seos vahe-eesmärkidega, väärtustamine ja arusaadavus. Kui nendele kolmele eelloetletud dimensioonile juhi poolt rohkem tähelepanu pöörata, peaks meie hinnangul meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET) ettevõttes kasvama. Samas olid ka

teiste JVE dimensioonide seosed MET-iga tugevad ja vahed seosetugevuse vaatest pigem väikesed.

Tabel 12

Juhipoolne visiooni edastamine (JVE) ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus (MET)

Empiiriline leid	Teoreetiline vaade	Autorite tõlgendus
Leidis kinnitust, et JVE ja MET vahel on statistiliselt oluline seos. Kaitseliidu valveteenistus (KLVT): $r = .565^{**}$; Ettevõtte: $r = .807^{**}$	Visioon - selge sõnumiga, tulevikku suunatud, abstraktne, väljakutseid pakkuv ja ideaalidest juhitud (Kirkpatrick, 2017).	Visioon, eesmärgid, nende edastus ja saavutamine on meie hinnangul omavahel tihedalt seotud ja seetõttu nende omavaheline seos oli mõneti oodatav tulemus.
KLVT puhul esinesid statistiliselt olulised seosed 7 JVE dimensiooni ja MET vahel. Puudusid seosed dimensioonide arusaadavuse ja väärtustamise ning MET vahel.	Visiooni, kui kõrgeima taseme eesmärk, teised eesmärgid hierarhias alluvad (Stam <i>et al.</i> , 2014).	Miks on KLVT puhul JVE ja MET vahel seosetugevused keskmised ning JVE dim. ja MET vahelised seosed pigem nõrgad või üldse puuduvad, võib tuleneda organisatsiooni eripärast. KLVT meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus tuleneda lisaks juhile ka ühiskonnast ootustest.
Ettevõtte puhul esinesid statistiliselt olulised seosed kõigi 9 JVE dimensiooni ja MET vahel	Saavutatavad eesmärgid motiveerivad pingutama ja tagavad parima soorituse (Locke ja Latham, 2006).	
	Visiooni edastus on motiveeriv - kui on tähendust loov, suunda andev, empaatiline (Mayfield <i>et al.</i> , 2014).	
	Visiooni edastus (efektiivne) - kui on tagatud arusaadavus, võimestamine, väärtustamine kollektiivsete väärtuste olulisus, kollektiivsete väärtuste järjepidevus, seos vahe-eesmärkidega vahe-eesmärkide muutmine, positiivsele tulevikukuvandile ja edule keskendumine, ning personaalne lähenemine (Krug <i>et al.</i> (2020)	
KLVT puhul leidis kinnitust, et ametis töötatud aastad (ameti staaž) on vahendav tegur JVE ja MET vahelise seosetugevuse vähenemisel.	Ümberkujundav juhtimine ei oma nt militaarorganisatsioonis pragmaatilise juhtimise ees olulist eelist (Bass <i>et al.</i> , 2003)	KLVT, organisatsiooni eripära, tingitud alustamisel läbitud väljaõppest, kus põhimõtted selgeks õpetatakse - aastate edenedes võib väljaõppes õpitu ununeda. Vajalik pidevalt korrata ja seostada.
Ettevõtte puhul ei leidnud kinnitust, et uuritud tegurid JVE ja MET vahelist seost mõjutaksid	Uued liitujad, kes on alles oma karjääri alguses (nt äsjased koolilõpetajad) peavad varajasi tööalaseid õnnestumisi olulisemaks kui tööalast kogenumad uued liitujad (Carr <i>et al.</i> 2006).	Eesmärgiteadlikkusel ja juhipoolel visiooni edastamisel on seos, siis saavad juhid eesmärgiteadlikkuse kasvu läbi oskusliku visiooni edastamise tõsta.
KLVT ja ettevõtte - MET antud hinnangute puhul, tegurite „Haridus“ ja „Staaž juhi alluvuses“, statistiliselt olulised erinevused.	Abstraktne retoorika, teeb kujutluspildi tekkimise keerulisemaks (Carton ja Lucas 2018), tuleb kasutada tuttavat sõnavara (Stam <i>et al.</i> , 2014) ning retooriliste võtete kasutamine (kontrastide tekitamine, loetelude kasutamine, positsiooni võtmine ja kordused) aitab visiooni paremini ja elavamalt ette kujutada (Den Hartog ja Verbarg, 1997).	Juhtidena peab arvestama - mõned meeskonnaliikmed ei oska võrreldes teistega oma tegevusi visiooni ja eesmärkidega piisavalt hästi seostada.
Keskharidusega meeskonnaliikmed madalamaid hinnanguid kui kõrgharidusega meeskonnaliikmed.	Meeskonna väline liige meeskonnaliikmeks (Bauer <i>et al.</i> 2011). Sisseelamisprogrammid abiks uude meeskonda integreerumisel (Klein ja Waever 2000).	Uuele liitujale on vaja tekitada arusaam, miks midagi tehakse, ja milline on tema panus visiooni saavutamisse. Oleme seisukohal, et visiooni oskuslik edastamine võib aidata uuel liitujal meeskonda kiiremini integreeruda.
KLVT - kauem juhi alluvuses töötanud madalamaid hinnanguid Ettevõtte puhul oli vastupidi.	Organisatsiooni visiooni, kultuuri ja väärtuste mõistmine - tööalane rahulu ja tööle pühendumine (Chao <i>et al.</i> 1994; Klein ja Weaver 2000).	

Allikas: Autorite koostatud

Vahendajate analüüsist selgus, et tegur „Ameti staaž“ käitub KLVT puhul, JVE ja MET vahel, seosetugevuse vähendajana. Ettevõtte puhul ei leidnud kinnitust, et vaadeldud tegurid seoseid mõjutaks.

Hinnangute aritmeetilisi keskmisi analüüsides tuvastasime statistiliselt olulised erinevused hinnangute andmisel MET-ile, nii meeskonnaliikmete hariduse kui ka juhi alluvuses töötatud aastate vaates (staaž juhi alluvuses). Selgus, et mida kõrgema haridustasemega on meeskonna liige, seda kõrgemaid hinnanguid ta eesmärgiteadlikkusele annab.

Samas KLVT puhul oli huvitav avastus see, et mida kauem on juht ja meeskonnaliige koos töötanud, seda madalamalt alluv eesmärgiteadlikkust hindab. Ettevõtte puhul oli olukord vastupidine. Selgus, et mida kauem on juht ja alluv koos töötanud, seda kõrgemalt hindab alluv eesmärgiteadlikkust.

Kokkuvõte

Käesolevas magistritöös keskendusime juhtide visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vaheliste seoste väljaselgitamisele. Uurides erinevaid visiooniga seotud teooriaid ja neid oma vahel võrreldes selgus, et osade määratluste rõhuasetus ja ühisosa on tulevikku suunatus ning osade puhul ideaalidest juhinduvus. Mõlemad annavad meie hinnangul visioonile praktilise väärtuse - miski, mille nimel tegutseda.

Visiooni loojateks on eelkõige organisatsiooni juhid, selle edastamine on juhi üheks olulisemaks ülesandeks (Venus *et al.*, 2013: 54). Juhi suurimaks väljakutseks on veenda organisatsiooni liikmeid loodud visiooni poole püüdlemise olulisuses. Visiooni edastamist võib pidada edukaks, kui see motiveerib järgijaid panustama visiooni saavutamisse (Krug *et al.*, 2020: 136).

Visiooni edastus sõltub ka juhi oskustest, mitte üksnes sellest, millist tüüpi edastuskanalit või viisi juht otsustab kasutada. Juht peab oskama visiooni sobivalt väljendada.

Eesti juhtimiskultuuris, 2015. aasta EAS-i poolt läbiviidud juhtimisalase uuringu andmetel (lk 62), visioonile oluliselt rõhku ei pöörata, firmades on kavandamishorisont lühike (EAS 2015). Uuringust võib välja lugeda, et Eesti juhtide juhtimisstiil on pigem pragmaatiline, mis ei pruugi tähendada et see on midagi negatiivset. Olgugi, et enim juhtimisalases kirjanduses kajastust leidev juhtimisstiil on visioonil põhinev ümberkujundav juhtimine, siis viimasel ajal on tähelepanu pälvinud ka ümberkujundava ja pragmaatilise stiili kombinatsioonid. Meie hinnangul on juhi oluline oskus erinevaid stiile omavahel kombineerida ning meeskonnaliikmed kaasata, ja mis kõigeolulisem - eesmärgid ja visioon saavutada.

Magistritöö teoreetilises osas, esimeses alapeatükis, andsime ülevaate visiooni ja eesmärkide ning nende edastamise teoreetilisest raamistikust. Võrdlesime erinevate autorite käsitlusi ning tõime välja nende ühisosad ja erinevuseid. Lisaks kirjeldasime visiooni olulisemaid omadusi, mis meie arvates muudavad visiooni lihtsamini arusaadavamaks ja motiveerib järgijaid visiooni poole püüdlema. Samuti, tuginedes erinevatele teooriatele, andsime ülevaate visiooni ja eesmärkide erinevustest ning nende rakendamise eripäradest. Pöörasime tähelepanu asjaolule, et kuigi visioon ja eesmärgid võivad tunduda sarnased on need oma olemuselt siiski erinevad.

Teises alapeatükis keskendusime visiooni ja eesmärkide edastamisele, kõrvutasime erinevad visiooni edastamise põhimõtteid ning andsime ülevaate visiooni ja eesmärkide

edastamise erinevustest. Lisaks andsime ülevaate Krug *et al.* (2020) väljapakutud visiooni edastamise dimensioonidest, kõrvutasime nad Mayfield *et al.* (2014) motiveeriva keelekasutuse liikidega ja leidsime nende kahe käsitluse vahel ühisosa.

Töö empiirilise osa esimeses peatükis andsime ülevaate uurimisprotsessist ja kirjeldasime analüüsimeetodit, lisaks uuringuks sobiva küsimustikuni jõudmisest, läbi Tsang *et al.* (2017) mudeli ja Krug *et al.* (2020) instrumendi. Samas peatükis kirjeldasime pilootgrupina kasutatud Kaitseliidu valveteenistust ja uuringus osalenud ettevõtet.

Teises alapeatükis keskendusime juhtide visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vaheliste seoste välja selgitamisele ja hinnangute analüüsile.

Leidsime nii Kaitseliidu valveteenistuse kui ka uuringus osalenud ettevõtte puhul, et juhipoolse visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahel on seos. Kaitseliidu valveteenistuse puhul tuvastasime, et kahe juhipoolse visiooni edastamise dimensiooni (arusaadavus ja väärtustamine) puhul statistiliselt olulisi seoseid ei esinenud ja tõlgendasime seda organisatsiooni eripärana. Samas ettevõtte puhul leidis tõestust, et kõikide juhipoolse visiooni edastamise dimensioonide ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahel on tugevad seosed. Eelnevat avastust peame positiivseks, sest läbi see annab võimaluse juhtidel läbi visiooni edastus dimensioonide erinevate rõhuasetuste meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkust mõjutada.

Lisaks leidis Kaitseliidu valveteenistuse puhul kinnitust, et ametis töötatud aeg oli vahendavaks teguriks juhipoolse visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkuse vahelise seose vähenemisel. Ka seda empiirilist leidu selgitasime võimaliku organisatsiooni eripärana, millele juhtidel tuleb kindasti tähelepanu pöörata. Ettevõtte puhul ei leidnud meie uuringus tõestust, et uuritud tegurid seosetugevuses vahendavad tegurid oleksid.

Uuringust selgus, et mõlema organisatsiooni puhul meeskonnaliikmete haridustase mõjutas meeskonna eesmärgiteadlikkusele hinnangute andmist. Selgus, et mida kõrgem on meeskonnaliikme haridustase seda kõrgemini ta eesmärgiteadlikkust hindab.

Lisaks selgus mõlema organisatsiooni puhul, et hinnangute andmisel avaldab mõju ka juhi alluvuses töötatud aeg, kuid siin käitusid uuritud organisatsioonid erinevalt. Kui Kaitseliidu valveteenistuse puhul langesid hinnangud meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkusele vastavalt alluvuses töötatud aja pikenemisele, oli ettevõttes vastupidine tendents. Ettevõttel tõusid juhi alluvuses töötatud ajaga koos ka hinnangud eesmärgiteadlikkusele.

Meie uuringu kitsendavaks asjaoludeks oli peamiselt meie ajaline piirang, mis ei võimaldanud läbiviia kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu kombinatsiooni. Tagantjärele hinnates oleksime soovinud rohkem teada organisatsioonide visioonidest, küsides esmalt juhtidelt visioone ja seejärel kõrvutades neid meeskonnaliikmete eesmärgi ja visiooniteadlikkusega. Oleksime soovinud eesmärgi ja visiooniteadlikkust omavahel kombineerida. Loodame, et kellelgi tekib huvi juhipoolse visiooni edastamise ja meeskonnaliikmete eesmärkide ning visiooni teadlikkuse seoseid ka kvantitatiivset meetodit kasutades uurida.

Kokkuvõttes leiame et visiooniga seonduv võiks juhtimisasaselt rohkem käsitlust leida, sest visioon ja selle oskuslik edastamine aitab meie hinnangul kiiremini ihaldatud tulevikuideaalini jõuda.

Viidatud allikad

1. Awamleh, R., Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00022-3
2. Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group, Organization Studies*, 12(1), 73-87. doi: 10.1177/105960118701200106
3. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *The American Psychological Association, Inc.* DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.207
4. Bass, B., Riggio, M. (2010). The Transformational Model of Leadership. In G. R. Hickman (Ed.) *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (76-86). Thousand Oaks: SAGE Publications.
5. Bauer N. T., Erdogan B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *APA Handbook of I/O Psychology*, Volume III (pp.51-64) doi:10.1037/12171-002
6. Baum, J. R., Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54. doi: 10.1037/0021-9010.83.1.43
7. Baum, J. R., Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation ot subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology* 89, 587-598. doi:10.1037/0021-9010.89.4.587
8. Braun, F., Avital, M. (2007). Good Project management practices drive more than project success: learning, knowlage sharing and job satisfaction in IT Project teams. In *AMCIS 2007 proceedings* (p. 297).

9. Berson, Y., Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646. doi: 10.1016/j.leaqua.2004.07.003
10. Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53–73. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00064-9
11. Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.07.011
12. Brochet, F., Loumioti, M., Serafeim, G. (2015). Speaking of the short-term: disclosure horizon and managerial myopia. *Review of Accounting Studies*, 20(3), 1122–11. doi: 10.1007/s11142-015-9329-8
13. Buse, K. R., Bilimoria, D. (2014). Personal vision: enhancing work engagement and the retention of women in the engineering profession. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-13. doi: 10.3389/fpsyg.2014.01400
14. Carr, J. C., Pearson, A. W., West, M. J., Boyar, S. L. (2006). Prior occupational experience, anticipatory socialization and employee retention. *Journal of Management*, 32. 343-359. doi: 10.1177/0149206305280749
15. Carton, A. M., Lucas, B. J. (2018). How can leaders overcome the blurry vision bias? Identifying an antidote to the paradox of vision communication. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2106-2129. doi: 10.5465/amj.2015.0375
16. Chao, G. T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743. doi:10.1037/0021-9010.79.5.730
17. Conger, J., Canungo, R: (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

18. Den Hartog, D. N., Verburg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. *The Leadership Quarterly*, 8(4), 355–391. doi: 10.1016/S1048-9843(97)90020-5
19. Eesti Juhtimisvaldkonna uuring 2015
https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/uuringud/ettevotlus/EAS_juhtimisvaldkonna_uuring_Civitta_EBS_Final_2015_08_17.pdf
20. Eisinga R., Grotenhuis M., Pelzer B. (2012). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *Int J Public Health* (2013) 58:637–642 doi: 10.1007/s00038-012-0416-3
21. Fiset, J., Boies, K. (2019). Positively vivid visions: Making followers feel capable and happy. *Human Relations*, 72(10), 1651-1670. doi: 10.1177/0018726718810105
22. Guillemin, F, Bombardier C, Beaton D. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *J Clin Epidemiol*. 1993;46:1417-32. [PubMed: 8263569]
23. Jacobsen C. B., Salomonsen H. H. (2020). Leadership strategies and internal communication in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*. doi:10.1108/IJPSM-03-2020-0086
24. Jensen, U. T., Moynihan, D. P., Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership. *Public Administration Review*, 78(3), 350–361. doi: 10.1111/puar.12922
25. Jing, F. F., Avery, G. C., Bergsteiner, H. (2014). Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 599-620. doi: 10.1007%2Fs10490-013-9345-9
26. Jung, D. I., Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336. doi: 10.1177/10496402033003002

27. Kantabutra, S. (2008a). Vision Effects In Thai Retail Stores: Practical Implications. *International Journal of Retail, Distribution Management*, 36(4), 323-342. doi: 10.1108/09590550810862705
28. Kantabutra, S. (2008b). What Do We Know About Vision? *The Journal of Applied Business Research*, 24(2), 127-138.
29. Kantabutra, S. (2010). What Do We Know About Vision? In G. R. Hickman (Ed.) *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (258-269). Thousand Oaks: SAGE Publications.
30. Kantabutra, S., Avery, G. C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership, Organization Development Journal*, 28(3), 209-229. doi: 10.1108/01437730710739648
31. Kantabutra, S., Rungruang, P. (2013). Perceived vision-based leadership effects on staff satisfaction and commitment at a Thai energy provider. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 157-178. doi: 10.1108/17574321311321621
32. Kark, R., Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. doi: 10.5465/AMR.2007.24351846
33. Kirkpatrick, S.A., (2017). Understanding the Role of Vision, Mission, and Values in the HPT Model. *Performance Improvement*, vol. 56, no. 3. doi: 10.1002/pfi.21689
34. Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36–51. doi: 10.1037/0021-9010.81.1.36
35. Kirkpatrick, S.A., Wofford, J.C., Baum, J.R. (2002). Measuring motive imagery contained in the vision statement. *Leadership Quarterly*, 13, 139-150. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00096-6
36. Klein, H. J., Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology* 53, 47-66. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x

37. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. Krug, H., Schummer, S. E., Otto, K. (2020). How to capture leader's vision articulation? Development and validation of the Vision Articulation Questionnaire (VAQ). *Journal of Theoretical Social Psychology*, 4(3), 135-154. doi: 10.1002/jts5.67
39. Lewis, A. Clark, J. (2020). Dreams within a dream: Multiple visions and organizational structure. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 50-76. . doi: 10.1002/job.2419
40. Locke, E. A., Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268. doi: 10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
41. Mason, V. (2019). *Visionary Leadership: Learning to Lead from the Inside Out*. Pittsburgh: Dorrance Publishing.
42. Masuda, A. D., Kane, T. D., Shoptaugh, C. F., Minor, K. A. (2010). The role of a vivid and challenging personal vision in goal hierarchies. *The Journal of Psychology*, 144(3), 221-242. doi: 10.1080/00223980903472235
43. Mayfield, J., Mayfield, M., Sharbrough III, W. C. (2014). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97-121. doi: 10.1177/2329488414560282
44. Messer, R. (2013), "Saying good-bye to Mr Magoo: (Confessions of a former civil servant)", *Strategic Direction*, Vol. 29 No. 4, pp. 33-37.
DOI: 10.1108/02580541311311311
45. Nelson, D.L., & Quick, J.C. (2009). *Organizational Behavior: Science, the Real World and You*, 6th (Ed.). Mason, OH: Southwestern/Cengage.
46. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

47. Offermann, L. (2010). Empowerment. In G. R. Hickman (Ed.) *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (191-194). Thousand Oaks: SAGE Publications.
48. Park, D-J., Berger, K. B., (2009) The Presentation of CEOs in the Press, 1990-2000: Increasing Salience, Positive Valence, and a Focus on Competency and Personal Dimensions of Image. *Journal of Public Relations Research*, 16:1, 93-125. DOI: 10.1207/s1532754xjpr1601_4
49. Pennington, P., Townsend, C., Cummins, R. (2003). The relationship of leadership practices to culture. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 27-44. DOI: 10.12806/V2/I1/RF2
50. Peterson, R. A., (1994). A meta-analysis of Cronbach's alpha. *Journal of Consumer Research*, 21, 381–391.
51. Rowntree, D., (1981). *Statistics without tears: A primer for non-mathematicians*. Penguin, UK.
52. Schöttle, A., Tillmann, P.A. (2018). Explaining the benefits of team goals to support collaboration. In: Proc. 26th Annual Conference of the International. Group for Lean Construction (IGLC), González, V.A. (ed.), Chennai, India, pp. 432–441. DOI: doi.org/10.24928/2018/0490
53. Senge, P: (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization: First edition*. New York: Random House
54. Smythe J., The CEO: Chief engagement officer : Turning hierarchy upside down to drive performance. *Taylor & Francis Ltd*, UK (2019)
55. Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
56. Stam, D. A., van Knippenberg, D., Wisse, B. (2009). The role of regulatory fit in visionary leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 499–518.

57. Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. van, Wisse, B. (2014). An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172–1194. doi: 10.1002/job.624
58. Tsang, S., Royse F. C., Terkawi, A. S. (2017), Guidelines for developing, translating and validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. *Saudi J Anaesth.*, 11(Suppl1): S80-S89. DOI: 10.4103/sja.SJA_203_17: 10.4103/sja.SJA_203_17
59. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 566-583. doi: 10.1108/LODJ-10-2012-0130
60. Treier, A. (2015). *Visiooni rakendamise organisatsiooni juhtimisel Kredexis ja teistes Euroopa laenu tagatise pakkuvas finantsasutustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
61. Van Houwelingen, G., Stam, D., Giessner, S. (2017). So close and yet so far away: A psychological distance account of the effectiveness of leader appeals. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(12), 665–676. doi: 10.1111/jasp.12469
62. Vanderstucken, A., Schreurs, B., Germeys, F., Van den Broeck, A., Proost, K. (2019). Should supervisors communicate goals or visions? The moderating role of subordinates' psychological distance. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(11), 671-683. doi: 10.1111/jasp.12626
63. Van Knippenberg, D., Stam, D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations* (241–259). Oxford: Oxford University Press.
64. Venus, M., Johnson, R. E., Zhang, S., Wang, X. H., Lanaj, K. (2019). Seeing the big picture: A within-person examination of leader construal level and vision communication. *Journal of Management*, 45(7), 2666-2684. doi: 10.1177/0149206318761576
65. Venus, M., Stam, D., Van Knippenberg, D. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 53–68. doi: 10.1016/j.obhdp.2013.03.009

66. Waldman, D. A., Balthazard, P. A., Peterson, S. J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 60-74. doi: 10.5465/amp.25.1.60
67. Wright, B. E., Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2011). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x
68. Zaccaro, S. J., Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4), 367-380. doi: 10.1002/hrm.20030
69. Yitshaki, R. (2012). How do entrepreneurs' emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth?. *Journal of Small Business, Entrepreneurship*, 25(3), 357-374. doi: 10.1080/08276331.2012.10593578

Lisad

Lisa A. Krug *et al.* (2020) küsimustiku tõlkeprotsess

Dimensioon	Väite nr	Küsimuse saksakeelne originaal	Luisa tõlkebüroo tõlge eestikeelde	Tagasitõlge saksakeelde Avatar tõlkebüroo poolt	Edasitagasi tõlke hinnang kolme saksakeelt emakeelena rääkiva inimese poolt	Valideerimata ingliskeelne tõlge (artiklist)	Mugandatud ja valideeritud eestikeelne tõlge
Comprehensibility (Arusaadavus)	1	Meine Führungskraft drückt sich verständlich aus, wenn sie über die Vision spricht. (*)	Visioonist rääkides väljendab minu juht ennast väga arusaadavalt.	Wenn mein Vorgesetzter über die Vision spricht, äußert er sich verständlich.	Siin on väike erinevus, soovitus sõna "arusaadavalt" asemel kasutada sõna "selgelt"	My leader expresses him-/herself clearly when he/she talks about the vision.	Visioonist rääkides väljendab minu juht ennast selgelt.
	2	Meine Führungskraft ist gut verständlich, wenn sie über die Vision spricht.	Visioonist rääkides väljendab minu juht ennast väga arusaadavalt.	Wenn mein Vorgesetzter über die Vision spricht, äußert er sich sehr verständlich.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader is well understood when he/she talks about the vision	Visioonist rääkides väljendab minu juht ennast väga arusaadavalt.
Self-worth (Enesehinnang)	3	Meine Führungskraft wertschätzt unser Team, wenn sie über die Vision spricht.	Visioonist rääkides väärtustab minu juht meie meeskonda.	Wenn mein Vorgesetzter über die Vision spricht, wertet er unser Team.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader values our team when he/she talks about the vision.	Visioonist rääkides väärtustab minu juht meie meeskonda.
	4	Meine Führungskraft drückt ihren Respekt für unser Team aus, wenn sie über die Vision spricht.	Visioonist rääkides väljendab minu juht austust meie meeskonna vastu.	Wenn mein Vorgesetzter über die Vision spricht, drückt er Respekt gegenüber unser Team aus.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader expresses his/her respect for our team when he/she talks about the vision	Visioonist rääkides väljendab minu juht austust meie meeskonna vastu.
Empowerment (Võimestamine)	5	Meine Führungskraft stellt heraus, dass wir als Team aus eigener Kraft die Vision erreichen können.	Minu juht rõhutab, et meil on meeskonnana võimalik visioon omal jõul ellu viia.	Mein Vorgesetzter betont, dass wir als Team die Vision mit eigener Kraft verwirklichen können.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader highlights that we as a team can reach the vision on our own	Minu juht rõhutab, et meil on meeskonnana võimalik visioon omal jõul ellu viia.
	6	Meine Führungskraft vermittelt, dass wir als Team fähig sind, die Vision zu erreichen.	Minu juht annab mõista, et oleme meeskonnana võimelised visiooni ellu viima.	Mein Vorgesetzter deutet an, dass wir als Team dazu fähig sind, die Vision mit eigener Kraft verwirklichen zu können	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader conveys that we as a team are able to reach the vision.	Minu juht annab mõista, et oleme meeskonnana võimelised visiooni ellu viima.
Salience of collective values (Kollektiivsete väärtuste olulisus)	7	Meine Führungskraft benennt in der Vision die bestehenden Werte in unserem Team.	Minu juht nimetab visioonis meie meeskonna olemasolevad väärtused.	In der Vision nennt mein Vorgesetzter die bestehenden Werte unseres Teams.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader names the existing values in our team	Minu juht nimetab visioonis meie meeskonna olemasolevad väärtused.
	8	Meine Führungskraft bezieht sich in der Vision auf die bestehenden Werte in unserem Team.	Minu juht viitab visioonis meie meeskonna olemasolevatele väärtustele.	Mein Vorgesetzter bezieht sich in der Vision auf die bestehenden Werte unseres Teams.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader refers to the existing values in our team.	Minu juht viitab visioonis meie meeskonna olemasolevatele väärtustele.
	9	Meine Führungskraft spricht in der Vision die bestehenden Werte in unserem Team an.	Minu juht mainib visioonis meie meeskonna olemasolevaid väärtuseid.	In der Vision erwähnt mein Vorgesetzter die bestehenden Werte unseres Teams.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader addresses the existing values in our team.	Minu juht mainib visioonis meie meeskonna olemasolevaid väärtuseid.

Continuity of collective values. (Kollektiivsete väärtuste järjepidevus)	10	Meine Führungskraft sieht die Vision im Einklang mit den bestehenden Werten unseres Teams.	Minu juht kujutab visiooni kooskõlas meie meeskonna olemasolevate väärtustega.	Mein Vorgesetzter stellt die Vision im Einklang mit den bestehenden Werten unseres Teams dar.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader sees the vision in accordance with the existing values in our team	Minu juht kujutab visiooni kooskõlas meie meeskonna olemasolevate väärtustega.
	11	Meine Führungskraft drückt in der Vision aus, dass bestehende Werte unseres Teams weiterhin von Bedeutung sein werden.	Minu juht väljendab visioonis, et meie meeskonna olemasolevad väärtused on ka edaspidi tähtsad.	Mein Vorgesetzter drückt in der Vision aus, dass die bestehenden Werte unseres Teams auch weiterhin wichtig sind.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader expresses that the existing values of our team will continue to be relevant	Minu juht väljendab visioonis, et meie meeskonna olemasolevad väärtused on ka edaspidi tähtsad.
	12	Meine Führungskraft betont in der Vision eine enge Verbindung zwischen den bestehenden und den zukünftigen Werten unseres Teams.	Minu juht rõhutab visioonis tihedat seost meie meeskonna olemasolevate ja tulevaste väärtuste vahel.	Mein Vorgesetzter betont in der Vision die enge Beziehung zwischen den bestehenden und künftigen Werten unseres Teams.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader emphasizes a close connection between the existing and future values of our team.	Minu juht rõhutab visioonis tihedat seost meie meeskonna olemasolevate ja tulevaste väärtuste vahel.
Relation to intermediate goals (Seos vaheeesmärkidega)	13	Meine Führungskraft vermittelt konkrete Ziele, durch die wir als Team die Vision realisieren können.	Minu juht vahendab selgeid eesmärgi, mille abil saame meeskonnana visiooni ellu viia.	Mein Vorgesetzter vermittelt klare Ziele, mit denen wir die Vision unseres Teams verwirklichen können.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader conveys concrete goals through which we as a team can realize the vision.	Minu juht annab meile selged eesmärgid, mille abil saame visiooni elluviia.
	14	Meine Führungskraft formuliert Teamziele in Verbindung mit der Vision.	Minu juht sõnastab meeskonna eesmärgid seoses visiooniga.	Mein Vorgesetzter formuliert die Ziele des Teams in Bezug auf die Vision.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader articulates team goals in relation to the vision	Minu juht sõnastab meeskonna eesmärgid seoses visiooniga.
Change of intermediate goals (Vaheeesmärkide muutumine)	15	Meine Führungskraft betont die Veränderung unserer Teamziele im Sinne der Vision.	Minu juht rõhutab meie meeskonna eesmärkide muutumist seoses visiooniga.	Mein Vorgesetzter betont, dass die Ziele unseres Teams in Bezug auf die Vision sich ändern.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader emphasizes the change of our team goals in line with the vision	Minu juht rõhutab meie meeskonna eesmärkide muutumist seoses visiooniga.
	16	Meine Führungskraft drückt in der Vision aus, dass sich unsere Teamziele für die Zukunft verändern.	Minu juht väljendab visioonis, et tulevikus meie meeskonna eesmärgid muutuvad.	Mein Vorgesetzter drückt in der Vision aus, dass sich die Ziele unseres Teams in Zukunft ändern werden.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader expresses that our team goals for the future will change	Minu juht väljendab visioonis, et tulevikus meie meeskonna eesmärgid muutuvad.

Promoton focus (Keskendumine edule)	17	Meine Führungskraft stellt heraus, dass wir durch die Umsetzung der Vision unser Team weiterentwickeln.	Minu juht rõhutab, et edendame visiooni ellu viies enda meeskonda.	Mein Vorgesetzter betont, dass wir unser Team bei der Verwirklichung unserer Vision fördern.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader highlights that our team will evolve through the implementation of the vision	Minu juht rõhutab, et edendame visiooni ellu viies enda meeskonda.
	18	Meine Führungskraft zeigt auf, dass die Umsetzung der Vision eine Chance darstellt, unsere Ambitionen als Team zu verwirklichen	Minu juht mainib, et visiooni ellu viies on meil võimalik saavutada eesmärk meeskonnana.	Mein Vorgesetzter erwähnt, dass wir bei der Verwirklichung der Vision das Ziel als Team erreichen können.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader points out that the implementation of the vision is an opportunity for us as a team to attain our aspirations.	Minu juht mainib, et visiooni ellu viies on meil võimalik saavutada eesmärk meeskonnana.
	19	Meine Führungskraft betont in der Vision die Möglichkeit für uns, als Team erfolgreich zu sein.	Minu juht rõhutab visioonis, et meil on võimalik meeskonnana edu saavutada.	Mein Vorgesetzter betont in der Vision, dass wir als Team erfolgreich sein können.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	In the vision, my leader emphasizes the opportunity for us to achieve success as a team.	Minu juht rõhutab visioonis, et meil on võimalik meeskonnana edu saavutada.
Personalization (Personaliseerimine)	20	Meine Führungskraft zeigt auf, welche Bedeutung die Vision für mich persönlich hat.	Minu juht mainib, milline tähendus on visioonil minu enda jaoks.	Mein Vorgesetzter erwähnt, welche Bedeutung die Vision für mich persönlich hat.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader points out the meaning the vision has for me personally	Minu juht mainib, milline tähendus on visioonil minu enda jaoks.
	21	Meine Führungskraft erklärt, welche Auswirkungen das Erreichen der Vision auf mich persönlich hat.	Minu juht selgitab, mida annaks visiooni elluviimine minule isiklikult.	Mein Vorgesetzter erläutert, was die Verwirklichung der Vision für mich persönlich bedeuten würde.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader explains what effects the achievement of the vision has on me personally.	Minu juht selgitab, mida annaks visiooni elluviimine minule isiklikult.
	22	Meine Führungskraft macht deutlich, dass ich persönlich Vorteile dadurch habe, wenn die Vision realisiert wird	Minu juht selgitab, et mul on isiklikult kasu sellest, kui visioon ellu viiakse.	Mein Vorgesetzter erläutert, dass ich persönlich davon profitiere, wenn die Vision verwirklicht wird.	Väite mõte ei ole edasi-tagasi tõlkimisel muutunud	My leader makes it clear that I personally will benefit if the vision is realized.	Minu juht selgitab, et mul on isiklikult kasu sellest, kui visioon ellu viiakse.



**Juhtide visiooni väljendusoskuse ja töötajate
eesmärgiteadlikkuse seos Eesti organisatsioonide näitel**
Magistritöö raames läbiviidav küsitlus

Käesolevas uurimustöös püüame välja selgitada kuivõrd juhi visiooni väljendusoskus on seotud meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkusega.

Visiooni all mõistame juhi poolt väljendatud nägemust meeskonna ühisest tulevikust (näiteks: mida meeskonnana soovitakse saavutada, kuhu soovitakse pürgida ja milline on juhi nägemuses meeskonna kollektiivne tulevik).

Selle kümne minutiga, mis väidetele vastamiseks võib kuluda, annad Sa panuse Eesti juhtimiskultuuri arengusse.

Palun ole väidetele vastamisel täiesti aus, Sinu anonüümsus on tagatud (nt. IP-aadresside kogumine on käesolevas küsitluskeskkonnas väljalülitatud).

Head vastamist!

* 1. Visioonist rääkides väljendab minu juht ennast selgelt.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 2. Visioonist rääkides väljendab minu juht ennast väga arusaadavalt.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 3. Visioonist rääkides väärtustab minu juht meie meeskonda.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 4. Visioonist rääkides väljendab minu juht austust meie meeskonna vastu.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 5. Minu juht rõhutab, et meil on meeskonnana võimalik visioon omal jõul ellu viia.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 6. Minu juht annab mõista, et oleme meeskonnana võimelised visiooni ellu viima.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 7. Minu juht nimetab visioonis meie meeskonna olemasolevad väärtused.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 8. Minu juht viitab visioonis meie meeskonna olemasolevatele väärtustele.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 9. Minu juht mainib visioonis meie meeskonna olemasolevaid väärtuseid.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 10. Minu juht kujutab visiooni kooskõlas meie meeskonna olemasolevate väärtustega.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 11. Minu juht väljendab visioonis, et meie meeskonna olemasolevad väärtused on ka edaspidi tähtsad.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 12. Minu juht rõhutab visioonis tihedat seost meie meeskonna olemasolevate ja tulevaste väärtuste vahel.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 13. Minu juht annab meile selged eesmärgid, mille abil saame visiooni elluviia.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 14. Minu juht sõnastab meeskonna eesmärgid seoses visiooniga.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 15. Minu juht rõhutab meie meeskonna eesmärkide muutumist seoses visiooniga.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 16. Minu juht väljendab visioonis, et tulevikus meie meeskonna eesmärgid muutuvad.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 17. Minu juht rõhutab, et edendame visiooni ellu viies enda meeskonda.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 18. Minu juht mainib, et visiooni ellu viies on meil võimalik saavutada eesmärk meeskonnana.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 19. Minu juht rõhutab visioonis, et meil on võimalik meeskonnana edu saavutada.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 20. Minu juht mainib, milline tähendus on visioonil minu enda jaoks.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 21. Minu juht selgitab, mida annaks visiooni elluviimine minule isiklikult.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 22. Minu juht selgitab, et mul on isiklikult kasu sellest, kui visioon ellu viiakse.

- ☐ Mitte kunagi
- ☐ Harva
- ☐ Vahel
- ☐ Tavaliselt
- ☐ Alati

* 23. Ma tean kõiki minu juhi poolt meie meeskonnale seatud eesmäärke.

- ☐ Üldse ei nõustu
- ☐ Ei nõustu
- ☐ Pigem ei nõustu
- ☐ Ei oska öelda
- ☐ Pigem nõustun
- ☐ Nõustun
- ☐ Nõustun täiesti

* 24. Ma olen informeeritud kõikidest eesmärkidest, mis on minu juhi poolt meie meeskonnale seatud.

- ☐ Üldse ei nõustu
- ☐ Ei nõustu
- ☐ Pigem ei nõustu
- ☐ Ei oska öelda
- ☐ Pigem nõustun
- ☐ Nõustun
- ☐ Nõustun täiesti

* 25. Ma olen kursis kõikide eesmärkidega mille täitmist minu juht meie meeskonnalt ootab.

- ☐ Üldse ei nõustu
- ☐ Ei nõustu
- ☐ Pigem ei nõustu
- ☐ Ei oska öelda
- ☐ Pigem nõustun
- ☐ Nõustun
- ☐ Nõustun täiesti

* 26. Ma olen

- ☐ Naine
- ☐ Mees

* 27. Minu vanus on

- ☐ kuni 30a
- ☐ 31 - 40a
- ☐ 41 - 50a
- ☐ 51 - 60a
- ☐ 61a ja vanem

* 28. Olen töötanud oma erialal

- ☐ kuni 6 kuud
- ☐ 6 kuud kuni 2 aastat
- ☐ 2 - 5 aastat
- ☐ 5 - 9 aastat
- ☐ rohkem kui 9 aastat

* 29. Ma olen töötanud selles organisatsioonis

- ☐ kuni 6 kuud
- ☐ 6 kuu kuni 2 aastat
- ☐ 2 - 5 aastat
- ☐ 5 - 9 aastat
- ☐ rohkem kui 9 aastat

* 30. Ma töötan selles organisatsioonis

- ☐ osalise tööajaga
- ☐ täistööajaga

* 31. Minu positsioon selles organisatsioonis on

- ☐ lihttööline
- ☐ erialaspetsialist
- ☐ meeskonna juht

* 32. Ma olen töötanud oma praeguse juhi alluvuses

- ☐ kuni 6 kuud
- ☐ 6 kuud kuni 2 aastat
- ☐ 2 - 5 aastat
- ☐ 5 - 9 aastat
- ☐ rohkem kui 9 aastat

* 33. Minul on

- ☐ algharidus
- ☐ põhiharidus
- ☐ keskharidus
- ☐ kõrgharidus

* 34. Osakond, kus ma organisatsioonis töötan:

- ☐ Administratsioon
- ☐ Järelteenindus
- ☐ Müük
- ☐ Muu

Lisa C. Vahendaja analüüsi andmed, KLV

Testitud seosed	B	SE (B)	β	p
JVE seos organisatsiooni staažiga (a)	-.097	.020	-.536	<0,01
Organisatsiooni staaži seos MET-iga olles koos JVE-ga (b)	-.008	.051	-.020	>0,05
JVE seos MET-iga olles koos organisatsiooni staaži ga (c)	1.199	.283	.554	<0,01
JVE ja organisatsioon staaži koosmõju MET-le (a) * (b)	-	-	-.297	>0,05
JVE seos staažiga juhi alluvuses (a)	-.163	.039	-.486	<0,01
Staaž juhi alluvuses seos MET-iga olles koos JVE-ga (b)	-.065	.091	-.090	>0,05
JVE seos MET-iga olles koos staaž juhi alluvuses teguriga (c')	1.128	.272	.521	<0,01
JVE ja staaž juhi alluvuses koosmõju MET-le (a) * (b)	-	-	-.253	>0,05

Märkus: Tabelis kasutatud tähised: B – standardiseerimata regressioonikoefitsient; SE(B) – standardiseerimata regressioonikoefitsiendi standardhälve, β - standardiseeritud regressiooni koefitsient, p – p-väärtus.

Allikas: Autorite koostatud

Summary

VISION COMMUNICATION BY LEADER AND TEAMMEMBERS' AWARENESS OF GOALS

Tiit Kõluvere and Taavi Tamm

In this master's thesis, we focused on finding the connections between the vision communication by leader and the goal awareness of team members. Examining different theories related to vision, comparing them. It turned out that the emphasis and commonalities of some definitions are forward-looking, as an idea of the future and in some cases guided by idealism. In our opinion, both give practical value to the vision - something to work for.

The creators of the vision are primarily the leaders of the organization, its communication is one of the most important tasks of the leader (Venus et al. 2013: 54). The biggest challenge for a leader is to convince members of the organization of the importance of striving for the vision they have created. Communicating a vision can be considered successful if it motivates followers to contribute to the achievement of the vision (Krug *et al.*, 2020: 136).

The communication of vision also depends on the skills of the leader, not only on the type of communication channel or method leader decides to use. The leader must be able to express the vision appropriately.

In Estonian management culture, according to the management survey conducted by EAS⁵ in 2015 (p. 62), no significant emphasis is placed on vision, companies have a short planning horizon (EAS, 2015). It can be read from the survey that the leadership style of Estonian leaders is rather pragmatic, which does not necessarily mean that it is something negative. Although the leadership style, most reflected in the management literature, is vision-based transformational leadership, combinations of transformational and transactional styles have also recently received attention. In our opinion, the leader's important ability to combine different styles and involve team members is necessary, and most important is - to achieve goals and vision.

In the theoretical part of the master's thesis, in the first subchapter, we gave an overview of the vision and goals and the theoretical framework around them. We compared the approaches of different authors and pointed out their commonalities and differences. In addition, we described the most important features of the vision, which we believe make the

⁵ Enterprise Estonia

vision easier to understand and motivate followers to strive for the vision. Also, based on different theories, we gave an overview of the differences in vision and goals and the peculiarities of their implementation. We drew attention to the fact that although the vision and goals may seem similar, they are different in nature.

In the second subchapter, we focused on the communication of vision and goals, compared the different principles of communication of vision, and gave an overview of the differences between the communication of vision and goals. In addition, we reviewed Krug *et al.* (2020) of the proposed vision transmission dimensions, we compared them with Mayfield *et al.* (2014) types of motivational language use and we found a common ground between these two approaches.

In the first chapter of the empirical part, we gave an overview of the research process and described the method of analysis, in addition to reaching a questionnaire suitable for the study, through the model of Tsang *et al.* (2020) instrument. In the same chapter, we described the Defense League security service, used as a pilot group, and the company that participated in the study.

In the second subchapter, we focused on identifying the relationships between the vision communication by leader and the goal awareness of team members and analyzing evaluations.

In the case of both the Defense League's security service and the company that participated in the study, we found that there is a connection between the expression of the vision communication by leader and the goal awareness of the team members. In the case of the Defense League's security service, we found that there were no statistically significant correlations between the two dimensions of the vision communication by leader (comprehensibility and valuation) and interpreted this as a specific feature of the organization. At the same time, in the case of the company, there was evidence that there are strong links between all dimensions of the vision communication by leader and the goal awareness of team members. We consider the previous discovery to be positive, because through it it gives leader the opportunity to influence the goal awareness of team members with different emphases through the vision communication dimensions.

In addition, in the case of the Defense League's security service, it was confirmed that the time worked in the office was a mediating factor in the reduction of the connection between the vision communication by leader and the goal awareness of the team members. We also explained this empirical finding as a feature of a possible organization, to which

leaders must definitely pay attention. In the case of the company, our study did not find evidence that the factors examined were mediating factors in terms of bond strength.

The study revealed that in both organizations, the level of education of the team members influenced the assessment of the team's goal awareness. It turned out that the higher the level of education of a team member, the higher he / she assesses goal awareness.

In addition, in the case of both organizations, it turned out that the time worked under the leader also has an impact on the assessment, but here the organizations surveyed behaved differently. If, in the case of the Defense League's security service, the assessments of the team members' goal awareness decreased according to the time worked under the authority the opposite trend was observed in the company. Along with the time worked under the leader, the company also had assessments of goal awareness.

The limiting circumstances of our study were mainly our time constraint, which did not allow for a combination of qualitative and quantitative research. In retrospect, we would have liked to know more about the visions of the organizations, first asking the leader for the visions and then comparing them to the purpose and vision awareness of the team members. We would have liked to combine goal and vision awareness. We hope that someone will be interested in exploring the relationship between the vision communication by leader and team members' goals and vision awareness using a quantitative method.

In conclusion, we believe that the vision could be addressed more in terms of management, because we believe that the vision and its skilful communication will help us reach the desired ideal of the future more quickly.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Taavi Tamm,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Juhipoolne visiooni edastamine ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Krista Jaakson,

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Taavi Tamm
25.05.2021

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Tiit Kõluvere,

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) minu loodud teose

Juhipoolne visiooni edastamine ja meeskonnaliikmete eesmärgiteadlikkus,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Krista Jaakson,

(juhendaja nimi)

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Tiit Kõluvere
25.05.2021